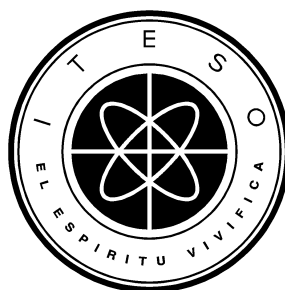


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL
29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS



RECUPERACION Y ANALISIS DE LA PRACTICA DIRECTIVA.
UNA MIRADA A MI GESTION EN EL TRANSITO DE LO ADMINISTRATIVO A LO
PEDAGOGICO.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE: MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:
Martha Celia Vela Estrada.

DIRECTORA DE TESIS
Dra. Elba Noemí Gómez Gómez

ENERO 2010

INTRODUCCION

Analizar la función directiva desde los nuevos paradigmas de gestión, implica un ejercicio sistemático de observación de la práctica del director, para hacer de las experiencias cotidianas y problemas de la práctica un objeto permanente de conocimiento y transformación.

Durante mucho tiempo la función directiva se ubicó exclusivamente en las normas y disposiciones administrativas. Sin embargo, los cambios en la organización de la educación en el país, hacen necesario hacerla más competente para favorecer el desarrollo cotidiano de los procesos educativos en las escuelas, el trabajo en el salón de clases, la organización general de la institución educativa, las reuniones colegiadas de maestros, la administración de los recursos, la evaluación del trabajo académico y por supuesto, las distintas actividades relacionadas con la dirección de la escuela.

El presente trabajo pretende la recuperación de mi práctica directiva, así como un análisis de las concepciones teóricas que en ella subyacen, a partir del análisis-teorización y resignificación de la práctica misma. En la escuela las relaciones que se dan entre los integrantes de la comunidad educativa son un referente importante en la construcción y resignificación de la tarea de enseñar-aprender, por lo que la recuperación de la práctica plantea la transformación de la práctica misma.

El referente de esta recuperación es una institución privada de educación básica, denominada Colegio de Enseñanza Froebel A.C., durante cuatro años de gestión en los que tres estuve cursando la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, misma que ha propiciado la adquisición de conocimientos sobre distintos temas y el desarrollo de habilidades relacionadas con la investigación, y mi formación como directora a partir de la revisión de la propia práctica de dirigir.

Es así como en el primer capítulo planteo la historia de la institución, destacando particularmente las diversas etapas en los procesos de gestión directiva, por las que ha transitado la escuela, con objeto de ubicarla en el momento actual. Para seguir con la misión y visión de esta, la cual es confrontada con las intenciones que plantea el colegio.

Es en este mismo capítulo presento la ubicación geográfica, la oferta educativa y la organización del espacio físico, para entender el papel que juega la institución en la comunidad en la que esta inserta, con características educativas y socioeconómicas muy particulares. Y a partir de lo cual surgen los retos de una gestión directiva que pretende ser eficiente frente a la problemática a la que se enfrenta.

En el segundo capítulo daremos una mirada a mi trayectoria en instituciones educativas y las oportunidades de formación poniendo énfasis en las características del programa de la maestría en gestión directiva de instituciones educativas y mi historia personal como elementos esenciales en la construcción del concepto de dirigir, con el fin de recuperar elementos teóricos y prácticos que subyacen en mi actuar cotidiano como directora.

En tanto que en el tercer capítulo se plantea las características más sobresalientes de mi estilo de dirección, con la intención de confrontarlas con las capacidades y habilidades que se requieren para ser director y determinar el tipo de directora que quiero ser, que de mis características quiero conservar y cuáles necesito modificar en aras de mejorar mi gestión directiva.

En el cuarto capítulo se plantea la forma en que se desarrollan las actividades directivas en mi centro de trabajo, con la intención de relacionarlas con referentes teóricos que sustentan los diferentes enfoques, conceptos y elementos sobre gestión educativa y gestión directiva en la actualidad, los cuales han transformado las prácticas de la misma y han hecho del estilo de dirección y liderazgo elementos insustituibles para mejorar la gestión directiva.

Mientras que el capítulo cinco se dedica a describir, los ámbitos del trabajo directivo sobre los cuales he introducido modificaciones, mismo que se articuló a partir de los productos que se fueron generando en cada una de las asignaturas que fui cursando durante la maestría, entre los que se encuentran aquellos que me permitieron conocer los procesos e intervenir en ellos tal es el caso de las investigaciones y ensayos que me presentaron una visión más clara de lo que pasa en mi centro de trabajo, a partir de la reflexión de mi propia práctica, lo que trajo consigo proyectos y propuestas encaminados a la mejora continua de la institución.

Para concluir con un apartado que describe a las conclusiones a las que fue posible arribar desde el recorrido que realicé en la recuperación de mi práctica directiva.

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I	
CONTEXTUALIZACION	7
<i>Etapas inicial (1996-1999)</i>	9
<i>Segunda etapa fortalecimiento administrativo (1999-2004)</i>	10
<i>Tercera etapa fortalecimiento pedagógico (2004-2008)</i>	11
CAPITULO II	
MI TRAYECTORIA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y OPORTUNIDADES DE INFORMACION	24
<i>Trayectoria</i>	25
<i>Oportunidades de aprender a dirigir</i>	28
<i>Características del programa de la maestría en gestión directiva de instituciones educativas</i>	30
<i>Mi historia personal y la práctica directiva</i>	34
CAPITULO III	
CARACTERISTICAS MAS SOBRESALIENTES DE MI ESTILO DE DIRECCIÓN	40
<i>Las funciones de director</i>	41
<i>Estilos de dirección</i>	48
<i>Identificación de mi estilo de liderazgo</i>	51
<i>Reflexión sobre mi estilo personal de conducir reuniones colegiadas</i>	53
CAPITULO IV	
LA FORMA EN QUE SE DESARROLLAN MIS ACTIVIDADES DIRECTIVAS EN LA ESCUELA	59
<i>Un día de trabajo del director</i>	62
<i>Descripción de las actividades que realizo como directora en cada una de las fases del proceso administrativo</i>	63
<i>Tareas del director y su importancia</i>	66
<i>Obstáculos de la función directiva</i>	70
<i>Definición de los componentes de la función directiva</i>	75
<i>Habilidades para ser director</i>	83
CAPITULO V	
LOS AMBITOS DE MI TRABAJO DIRECTIVO SOBRE LOS CUALES HE INTRODUCIDO MODIFICACIONES Y LOS PROCESOS QUE HAN DESATADO DICHAS MODIFICACIONES	90
A MANERA DE CONCLUSION	127
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	132
ANEXOS	

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN

El presente capítulo incluye los datos históricos de la institución, a partir de las diversas etapas de gestión directiva por las cuales se ha transitado, lo que permite entender su estructura organizativa, y las particularidades de su entorno, así como los retos que debe enfrentar.

Historia

Etapas inicial (1996-1999)

El Colegio a que se refiere el presente trabajo donde me desempeñé como directora académica, inicia sus actividades en el año de 1996, sin contar con un proyecto escolar, cumpliendo únicamente los requisitos mínimos indispensables que pide la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.), para otorgar la incorporación. Su primera directora y fundadora tenía formación como técnico en puericultura y su objetivo inicial era crear una empresa familiar que generara recursos económicos.

La organización no contaba con una estructura-organizativa fija, ya que se carecía de organigrama, perfiles y descripción de puestos, horarios fijos, instrumentos de planeación etc., lo que propiciaba que las personas realizaban las actividades de manera indistinta, pudiendo en un momento determinado asumir la dirección y hacerse cargo de un grupo, o de preparar los alimentos para los niños, según las necesidades, lo mismo hacían el resto del personal, que desempeñaba más de una función a la vez.

Si bien el colegio fue incorporado al Sistema Educativo Nacional, como preescolar y primaria, éste atendía a niños lactantes, maternos, 1/o, 2/o y 3/o de preescolar, inicialmente. En lugar de brindar una educación inicial y preescolar sobresalían las prácticas de “cuidar niños” más que las referidas al ámbito pedagógico, en virtud de que este centro se caracterizaba por ofrecer servicio de guardería a costos muy bajos, por ende quienes estaban a cargo de los niños, eran familiares de los dueños o conocidos, que en su mayoría no contaban con la preparación específica para desempeñar su labor. No existía tampoco ningún tipo de programa de corte pedagógico que guiara la práctica del personal encargado del cuidado de los niños. Es importante mencionar que dentro de las actividades que

realizaban los niños incluían las clases de inglés, designando un tiempo determinado para estas dos veces por semana.

El esposo de la primera directora, se reconocía como dueño del centro educativo, presidía las juntas de maestros y tomaba decisiones de carácter pedagógico, es importante señalar que esta persona no cuenta con ningún estudio en el campo educativo, se dedicaba a la construcción, y como mencioné en párrafos anteriores el colegio funcionaba como empresa familiar.

Pasado un año de la apertura de la escuela, se inicia con el grupo de 1/o de primaria con las mismas condiciones descritas anteriormente, no existían lineamientos en torno al tipo de educación que se pretendía brindar, no se apegaban a los programas de educación básica dictados por la Secretaría de Educación Pública. Al año siguiente se abrió el 2/o de primaria y posteriormente el 3/o, sin embargo las condiciones no cambiaron.

Ante la imposibilidad de seguir atendiendo el Colegio y con un número cada vez menor de alumnos, a inicios del ciclo escolar 1998-1999 la directora deja como encargadas del centro escolar a dos psicólogas, sin embargo ella y su esposo siguen tomando las decisiones desde fuera, lo que ocasionó que no se avanzara en la gestión de ningún proyecto educativo, el número de alumnos siguió disminuyendo y las psicólogas se retiraron dejando acéfala a la institución. Momento en que la primera directora vuelve a asumir la dirección, sin embargo, su asistencia no era constante.

Segunda Etapa Fortalecimiento administrativo (1999-2004)

Debido a lo difícil de la situación por la que atravesaba el colegio la fundadora decide traspasarlo, cediendo los derechos de la organización a tres personas, una de ellas con formación administrativa, otra en psicología y la tercera en pedagogía, quienes se constituyeron en una Asociación Civil, para hacerse cargo del mismo.

Quien asumió la práctica directiva fue la administradora de empresas, ya que la psicóloga solo iba 2 veces por semana y atendía lo que pudiera llamarse departamento psicopedagógico, mientras que la pedagoga, desarrollaba el papel de asesora externa en torno a la estructura y organización de una escuela y sobre

planeación educativa. Por lo tanto, el énfasis en esta etapa estaba puesto en lo administrativo.

El colegio siguió funcionando con niños de lactantes, maternal y 1/o, 2/o y 3/o de preescolar y 1/o, 2/o y 3/o de primaria, en esta época se implementaron algunos cambios en cuanto a los programas de estudio, se pidió a cada maestro que elaborará su programa, que más que programa era un listado de temas que guiaban el proceso enseñanza-aprendizaje. Al año siguiente se cierra el grupo de lactantes y se continúa con maternal por un año más. Asimismo fue necesario abrir el grupo de 4/o año para los niños que egresaban de 3/o de primaria, sin embargo ante la cantidad mínima de alumnos y la falta de recursos fue necesario abrir un grupo multinivel donde se agrupó 3/o y 4/o año de primaria, solo para el ciclo 1999-2000.

Otro de los logros fue el establecimiento de una estructura organizacional, en donde se realiza una descripción de puestos, diferenciando de manera explícita las funciones del personal docente, administrativo y de intendencia, además se elabora un reglamento escolar donde se contemplan obligaciones, faltas, sanciones y premios para alumnos, así como responsabilidades de los padres de familia. Y un reglamento del personal donde se señalaban las formas en que deberían actuar dentro de la escuela, privilegiando aspectos como puntualidad, asistencia, orden, presentación, así como la relación deseable que el docente debería establecer con los alumnos y padres de familia.

En la medida que la reestructuración del colegio avanzaba se iniciaron clases de educación física, se organizaron las clases de inglés, que se impartían tres veces por semana, se ofrecieron talleres de danza y música. Sin embargo en esta nueva organización, como mencioné en párrafos anteriores, destacaba una visión netamente administrativa, con descuido de la dimensión pedagógica.

Al inicio de este período fue necesario que quien asumía la dirección, se hiciera cargo de actividades indistintas como cobrar colegiaturas, llevar el registro de los pagos, diseñar uniformes, contactar proveedores, organizar los grupos, elaborar las listas de los alumnos, planear las actividades mensuales de la escuela, organizar y diseñar las actividades de la asociación de padres de familia, reclutamiento y selección de personal, introducción al puesto del personal seleccionado, control de

personal tanto docente como de intendencia, elaboración y pago de nominas y compra de insumos.

Es en este momento que la vida institucional de la organización escolar comienza a ser atravesada por un discurso en torno a la enseñanza de valores, disciplina y buen nivel académico. El énfasis en los valores y el conjunto de cambios que se efectuaron, dio como resultado que el número de alumnos se incrementara, constituyéndose así en una organización cada vez más compleja, en donde los requerimientos de recursos humanos y materiales se incrementaron, trayendo consigo la contratación de docentes para ocuparse de los grupos que se iban abriendo con objeto de ofrecer el servicio hasta 6/o de primaria, además se contrató una secretaria y una persona dedicada a labores de intendencia.

Tercera etapa Fortalecimiento Pedagógico (2004–2008)

En marzo del 2004, la psicóloga dejó de formar parte de equipo y en julio del mismo año la pedagoga, cuya práctica directiva pretendo recuperar en el presente trabajo, ya que se trata de mi propia experiencia, se incorporó al trabajo cotidiano de la institución, a partir de lo cual, cambiaron algunas cosas, particularmente lo concerniente al ámbito académico. Entre los cambios que se sucedieron sobresale un programa de capacitación docente, la planeación de actividades anuales, en coincidencia con el calendario que envía la S.E.P., dicha planeación consideró las fechas de capacitación docente, los eventos cívicos, las reuniones de padres de familia, las juntas de consejo técnico, las actividades extraescolares y las actividades que organiza el colegio, para propiciar la participación de los padres de familia.

Se modificó el Reglamento Escolar en lo que se refiere a los valores que se promueven, las responsabilidades de los alumnos y los padres de familia, aspectos académicos, premios y reconocimientos y se reorientó la misión y visión del Colegio para hacerla congruente con el discurso implementado hasta entonces.

Se inició el trabajo con los planes y programas de estudio que dicta la Secretaría de Educación Pública; durante la capacitación docente se orientó a los profesores sobre los aspectos a considerar en la aplicación del currículo de la educación básica tanto preescolar como primaria; se explicitan sus propósitos, se

elaboraron instrumentos para la planeación docente y se establecieron parámetros de evaluación, así como los lineamientos para la aplicación de dichos programas en cuanto a los apoyos del docente, metodología de enseñanza, manejo de la disciplina dentro del aula y responsabilidades docentes.

Con objeto de entender mejor los procesos intencionados en este centro escolar, tanto en su etapa de consolidación administrativa como de consolidación pedagógica, es menester referirse un poco a la historia profesional de las directoras que participaron en la consolidación de estas dos etapas.

Por un lado una y otra contábamos con una formación como enfermeras militares, ambas habíamos participado como instructoras de la escuela militar de enfermeras cuya estructura-organizativa estaba perfectamente delimitada por las leyes y reglamentos militares y con la atención puesta en el orden jerárquico de los sujetos, de tal manera que aprendimos que había superiores y subordinados y las ordenes se cumplen sin mayor discusión.

Si bien ambas teníamos, además, formación universitaria, mi formación estaba centrada en lo pedagógico, mientras que la de ella en lo administrativo, lo cual constituyó al inicio del trabajo conjunto, una confrontación de los estilos de dirección, de donde percibo que la gestión directiva de la etapa de consolidación administrativa es de estilo autocrático, en que las decisiones se tomaban unilateralmente, las órdenes son de cumplimiento obligatorio, combinándose a veces con la persuasión y un estilo paternalista, en el sentido de que la directora intentaba solucionar problemas de índole personal del colectivo.

Mi formación en el ámbito educativo y mi ingreso a la maestría en gestión directiva de instituciones educativas, impactaron fuertemente mi concepción de gestión directiva, por lo que a diferencia de la etapa de consolidación administrativa, donde se destaca un estilo de dirección rígido, yo opto por un estilo de dirección más flexible, que trajo cambios en la organización, pero también muchos conflictos.

Los docentes se habían acostumbrado a la exigencia irrestricta del cumplimiento de órdenes, la nula participación en la toma de decisiones y la carencia de un liderazgo académico, lo que provocaba que se preocuparan por cumplir las normas establecidas, en detrimento de los propósitos educativos.

De tal suerte, que a mi llegada el personal se sintió amenazado, porque empecé a propiciar la toma de decisiones del colectivo en los procesos de enseñanza, asumiendo las consecuencias de tales decisiones, pero sobretudo, porque los cuestioné sobre su quehacer educativo y los conocimientos que lo sustentaban; empecé a pedirles el registro de sus evaluaciones y las planeaciones; a supervisar su trabajo en el aula y a revisar los parámetros de evaluación, particularmente lo que se refería a valores y a la elaboración de los instrumentos de evaluación.

Conforme ha pasado el tiempo, me doy cuenta de que el trabajo realizado como efecto de haber cursado la maestría en gestión directiva, me ha permitido establecer un estilo de dirección más democrático, acorde a los propósitos educativos de la institución, sin embargo el intento de democratizar la escuela no ha sido tarea fácil, pero me doy cuenta de que ha valido la pena, porque se han generado algunos cambios fundamentales en la organización, los cuales describiré a detalle en los siguientes capítulos.

Misión y visión de la institución

La escuela cuenta con una misión y una visión formuladas, que permite la claridad en la intencionalidad de los procesos que se dan al interior de la misma, las cuales presento a continuación.

Misión

Ofrecer una educación de calidad, que favorezca la formación de seres humanos íntegros, autónomos, responsables, solidarios y reflexivos en un marco de respeto, disciplina y calidez, que le permitan integrarse con éxito a un mundo cada vez más demandante (Reglamento Escolar Colegio de Enseñanza Froebel, 2004).

Visión

Proporcionar a los alumnos experiencias que permitan vivenciar: conocimientos, valores, actitudes, a través de una gama de actividades motivantes, que propicien el desarrollo de capacidades intelectuales, sociales, morales, físicas y cívicas. Esta escuela pretende ofrecer educación de calidad en los niveles de preescolar y primaria, que favorezca el desarrollo integral y armónico de las potencialidades de

los niños y la formación en valores en un marco de afecto y calidez, para lo cual cuenta con maestros competentes, con grupos reducidos y atención personalizada, clases de computación e inglés intensivo y talleres de danza y música, además de diversos talleres extraescolares, atención psicopedagógica constante y asesoría para padres de familia.

Ofrece también estancia infantil hasta las 5 de la tarde para los niños que no puedan recoger a la hora de la salida y servicio de comedor tanto en la mañana como en la tarde.

Organización del espacio físico

La escuela está ubicada en un espacio físico pequeño donde existe una área de primaria que cuenta con seis salones, una pequeña sala de maestros, un patio y dos baños con dos sanitarios cada uno; en cuanto al área de preescolar, esta es una casa que fue adaptada para escuela, en esta área se encuentran los tres salones, cuatro baños con un sanitarios, una pequeña biblioteca, una sala de usos múltiples, el salón de computo y las oficinas administrativas.

El realizar las actividades escolares en un espacio tan pequeño ha traído una serie de problemas en cuanto a la distribución de actividades, como recreos, clases de educación física y ensayos previos a los festivales que se programan; para evitar que las actividades se traslapen y alguna tenga que suspenderse, no hemos tenido otra alternativa que adaptarnos incluso acostúmbmanos al ruido y respetar estrictamente los tiempos para cada actividad.

Una de las áreas comunes de la escuela es el patio, que como se describe anteriormente es un espacio pequeño, utilizado para las diversas actividades; lo mismo ocurre en la sala de usos múltiples que es el espacio de reunión a la llegada de los alumnos de preescolar, de actividades de psicomotricidad y de clases de danza; en este mismo sitio existe un pequeño cubículo que es utilizado por la psicóloga para las entrevistas y exámenes, además de ser el paso obligado para ir a la cocina y subir a los salones de 1/o y 3/o así como para ir a la biblioteca.

Ante la insuficiencia de espacios, fue necesario establecer acuerdos con el Consejo Municipal del Deporte Zapopan, para que los niños de 4/o, 5/o y 6/o de

primaria acudieran a una pequeña unidad deportiva cercana a realizar las actividades de educación física, los cuales son trasladados por la maestra de educación física, su maestra y algunas mamás.

Comunidad Educativa

Este centro educativo está a cargo de una Asociación Civil, en cuya acta constitutiva considera un consejo de directores, que son elegidos por los miembros de dicha asociación, por tanto existen 2 directoras, una de las cuales desarrolla la parte administrativa y la otra la parte académica; es menester mencionar que cada una de ellas tiene la formación profesional pertinente para realizar dicho trabajo. Aunque actualmente la directora administrativa se retiró temporalmente y la directora académica es quien realiza ambas funciones.

En cuanto al personal docente, esta institución cuenta con cuatro licenciadas en educación primaria y dos en educación, las cuales están a cargo de los seis grupos de primaria, existe además una licenciada en educación física y deportes, responsable de la clase de deportes, una ingeniera en sistemas computacionales que imparte la asignatura de computación, una profesora de inglés a cargo de la materia de inglés, una profesora de danza y una de música, las cuales se hacen cargo de los talleres respectivos. Cabe mencionar que las maestras de educación física y de computación también se hacen cargo de las mismas clases en nivel preescolar.

En cuanto al área de preescolar, se cuenta con dos licenciadas en educación preescolar, una técnica en educación preescolar, que fue contratada desde que se fundó el colegio y ésta a cargo del grupo de 1/o, existe una profesora de inglés, además de las de educación física y deportes y la de computación, que son las mismas de primaria, como ya se mencionó.

Se cuenta también con dos personas de intendencia encargadas de la limpieza y los alimentos, dos administrativos, quienes tienen estudios de contabilidad y de trabajo social, ambas se hacen cargo de la parte administrativa: recepción y registro de pagos, pago de nóminas, etc., la última se encarga, además, de los niños que se quedan en la tarde hasta las 15:30 horas aproximadamente, de igual forma realiza los estudios socioeconómico de las familias que solicitan beca para sus hijos.

Actualmente este centro escolar cuenta con una población estudiantil de ciento treinta alumnos: treinta y cuatro en preescolar, ocho en primero, ocho en segundo y dieciocho en tercero; noventa y seis en primaria, de los cuales dieciséis están en primero, diecinueve en segundo, veinte en tercero, catorce en cuarto, trece en quinto y trece en sexto.

Ubicación Geográfica de la Institución

El Centro escolar al que me refiero, es una institución privada encargada de impartir educación básica en los niveles de preescolar y primaria y se encuentra ubicada en la colonia Arcos de Zapopan, localizada al poniente de la ciudad, en una pequeña calle denominada Arco Valeriano.

Debido a que esta zona es habitacional, frente al colegio se encuentra un edificio de departamentos y al lado una casa-habitación, la calle referida es de circulación en doble sentido, lo que dificulta el tráfico de los papas y los vecinos en las mañanas. Sin embargo, un buen número de papás trasladan a sus hijos caminando, puesto que tienen ubicado su domicilio en la misma colonia, solo un porcentaje mínimo viene de las colonias aledañas como Lomas de Zapopan, La Tuzania, Santa Margarita, Jardines del Valle y Las Margaritas.

Datos estadísticos

Con objeto de conocer el contexto en el cual se encuentra inserto el colegio del cual hemos venido hablando, menciono a continuación algunas de las características educativas y socioeconómicas que distinguen la población que habita la colonia en la cual se encuentra la institución a la cual se alude, para posteriormente relacionarlas con las características de la población a que la institución ofrece sus servicios educativos.

En esta comunidad existe una población de 21214 habitantes, en donde la población masculina económicamente activa, mayor de 12 años, es de 5335, y la femenina de 3482, mientras que la no económicamente activa de hombres es de 1930, de los cuales 1314 son estudiantes, en tanto que la población de mujeres con las mismas particularidades es de 4581, de las cuales 1442 son estudiantes y 2482 se

dedica a los quehaceres del hogar. Existe una población masculina de 1585 con rezago educativo y una femenina en las mismas condiciones de 2157. De donde puedo deducir que el 57% de la población en general es económicamente activa, mientras que el 43% no lo es, siendo un mayor número de mujeres en esta situación, con un 29% y un 14% en hombres. En cuanto al rezago educativo que presenta esta colonia, el 57% es de mujeres y el 43% de hombres (INEGI, 2000).

En las estadísticas revisadas, aparece una población de 4868 niños y niñas entre 6 y 14 años que asisten a la escuela y 4745 con las mismas características que no saben leer ni escribir. En general la cantidad de personas que cuenta con una escolaridad de primaria incompleta es de 761, con primaria completa, 1885, con instrucción secundaria o estudios técnicos o comerciales, con primaria completa son 4225; con estudios de nivel medio superior y bachillerato, 6347 y, finalmente con educación superior, una población de 2386 personas, ubicando el mayor porcentaje de personas con estudios de nivel medio superior, que equivale a un 40%; siguiendo los que tienen estudios de nivel secundaria o comerciales, con un porcentaje de 27%; posteriormente los que tienen estudios de nivel primaria, un 16.9% y, un 15% los que tienen estudios a nivel licenciatura. De donde se destaca que la población tiene un promedio de escolaridad de 10.28 los hombres y 9.55 las mujeres, lo que los ubica en un buen nivel educativo, por encima de la media del Estado de Jalisco, que tiene un promedio de escolaridad de 6.6 años de estudio.

Las familias tienen en promedio 1.9 hijos y el mayor núcleo de adultos que integran la población están ocupados en el sector terciario, el de los servicios, con una jornada de treinta y dos a cuarenta y ocho horas a la semana y perciben un ingreso mensual entre dos y cinco salarios mínimos, lo cual ubica a la población en un nivel socioeconómico de clase media (INEGI, 2000).

Otro de los datos estadísticos que considero vale la pena mencionar con respecto a la población que nos ocupa, es el hecho que del total de detenciones que realiza la policía de Zapopan en esta zona, el 69.28% son por ingerir bebidas alcohólicas en lugares públicos y el 30.71%, por delitos contra la salud en su modalidad de posesión (Juzgados Municipales Zapopan, 2008).

Características socioeconómicas de los padres de familia

Cuando los padres de familia solicitan el ingreso de sus hijos a la organización escolar, a la que nos hemos venido refiriendo, el primer paso para que esto suceda es la realización de una evaluación académica para el niño y una entrevista a los padres de familia, en dicha entrevista se preguntan datos generales del niño como nombre, edad, escuela de donde viene, motivo del cambio, si ha reprobado algún año escolar; en cuanto a los papás se les interroga sobre: su escolaridad, ocupación e ingreso familiar, motivos por los cuales desean que sus hijos ingresen a un colegio particular, además algunos otros datos sobre su dinámica familiar, con quién vive el niño, quién lo cuida, etc. Sin embargo, para fines del presente trabajo solo destacaré los resultados que arrojan dichas entrevistas con respecto a los cuatro primeros datos que se les pregunta a los papás, con objeto de establecer una relación entre los datos de la colonia Arcos de Zapopan, lugar donde se ubica la escuela y las respuestas que emiten los papas.

En cuanto a la escolaridad de padres de familia el mayor porcentaje se ubica en el nivel medio superior, con estudios de bachillerato o carreras trucas, lo cual corresponde a un 59.2%, le sigue el porcentaje de nivel superior con un 33.6%, y finalmente quienes tienen estudios de nivel secundaria, que corresponde al 7.2%.

En lo que se refiere a la ocupación de los padres de familia, quienes solicitan que sus hijos ingresen a este centro educativo, el 40.5% se dedican al comercio, generalmente en negocios propios, el 59.5 % son empleados, de los cuales el 6.5 % se desempeña en puestos como vigilantes, chóferes, aseadores etc., el 22% en áreas administrativas y técnicas, y el 31% se desempeña en puestos acordes a las licenciaturas realizadas, como ingenierías, mercadotecnia, administración, contaduría, etc.

En la entrevista a que nos hemos referido, en el apartado de ingreso familiar, este se sitúa en un rango de entre \$3,500.00 y \$9,500.00 pesos mensuales, el 7.3% manifiesta que tiene un ingreso de entre \$3,500.00 y \$5,000.00 pesos, el 7.6% dice que gana de \$5,500.00 a \$7,000.00 pesos; el 7.6% de \$7,500.00 a \$9,000.00 pesos; y el 59% más de \$9,500.00 pesos. Lo que los identifica como clase media en el ámbito

socioeconómico, que considera un ingreso entre dos y cinco salarios mínimos mensuales, aproximadamente.

Normalmente a la pregunta de por qué desean el ingreso de sus hijos a una escuela privada, ellos responden que para que sus hijos aprendan computación e inglés, y que desean que ellos adquieran valores para que no anden en la calle, tengan mayores oportunidades y gocen de una mejor vida, aluden que en las escuelas públicas no les enseñan lo mismo, que los maestros casi no van, que no les dejan tareas y que salen muy temprano, además, de que no cuidan a los niños como deberían, y que los grupos son muy grandes.

Ante los comentarios hechos por los papás y considerando los ingresos familiares, puedo suponer que cuando estos hacen un esfuerzo por llevar a sus hijos a una escuela privada, las expectativas en torno a la educación que puedan recibir sus descendientes, van más allá de sólo aprender contenidos e incluso inglés y computación, ellos pretenden, además, brindarles las herramientas para mejorar su calidad de vida, y que sus hijos tengan mayores posibilidades de éxito.

Lo que me obliga a pensar en el enorme compromiso que implica una escuela privada en una colonia como la que he descrito, que si bien, cualquier escuela ya tiene de por sí grandes retos, estos son aún mayores para la institución de la cual ahora soy directora académica, donde desde mi labor intento llegar a la eficacia a través de mejorar mi gestión directiva, esperando influir en otras personas para lograr los propósitos educativos adecuados para los alumnos, y cumplir en la medida de lo posible con las expectativas de los padres, para que los niños verdaderamente logren mejorar su calidad de vida en un futuro.

Problematización

Más que un problema en particular he de destacar que existen grandes retos que enfrenta el colegio, uno de ellos es la formación en valores, siendo este uno de los postulados más importantes que distinguen a la institución que ahora me ocupa; la cual no está siendo abordado desde una teoría de la formación valoral, y la labor se deja en manos de los docentes, que actúan de manera individual y desarticulada,

partiendo de lo que saben y de lo que creen, pero sobretudo repitiendo los mismos patrones, en los que fueron enseñados.

Esto habla de que no existe en el centro un proyecto común en la formación de valores, ya que si bien, se siguen políticas educativas versadas en este campo, éstas no son contextualizadas de manera eficiente, lo que da como consecuencia una ineficiente metodología en este rubro.

El director sin duda es una pieza clave para propiciar la formación valoral a través del establecimiento de una direccionalidad de los procesos educativos, para lo cual requiero propiciar la construcción de un proyecto escolar que involucre a todos los actores del centro, en donde coexistan de manera armoniosa las historias personales y los objetivos institucionales, lo que me permitirá ampliar la visión en torno a la formación valoral que se da en la institución.

Por tanto, es impostergable establecer un proyecto común en la formación valoral que responda a las necesidades del contexto y le permita a los alumnos y maestros crecer junto en una ética autónoma basada en principios universales.

Otro de los grandes retos, que vale la pena destacar, es la consolidación del trabajo colegiado, cuyos constitutivos son el diálogo y la capacidad de concertación, para hacer de una asociación de personas que laboran en una misma institución, un equipo de trabajo capaz de compartir conocimientos, experiencias y problemas como base para construir un proyecto común de escuela.

En esta institución se han implementado algunas estrategias para propiciar el trabajo colegiado, sin embargo estas no han sido suficientes, para lograr que éste genere la oportunidad de descubrir, reafirmar y ejercitar los valores de tolerancia, convivencia, solidaridad, aceptación, cooperación, respeto, solución pacífica de conflictos y la participación del colectivo en la toma de decisiones; que propicien verdaderos procesos formativos en el aula, mejoren las relaciones interpersonales en la escuela y sirvan de modelo en la construcción de prácticas pedagógicas que nutran el logro de los objetivos educativos.

El siguiente reto será resignificar las tareas administrativas como un elemento clave para alcanzar los objetivos de la institución, para lo cual es necesario buscar el equilibrio entre la dimensión pedagógica y la dimensión administrativa, evitando la

disociación entre ambas, privilegiando en todo momento el sentido pedagógico de las prácticas que se dan al interior de esta. Con la intención de hacer más eficiente la organización y el manejo de los recursos humanos que incluyen alumnos, docentes, directivos y padres de familia, y el manejo de recursos materiales, bibliográficos, mobiliario, instalaciones, recursos didácticos etc. a través del establecimiento de procesos más eficientes de planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Otro de los grandes retos para la gestión directiva del Colegio de Enseñanza Froebel, es propiciar la participación corresponsable de los padres de familia en la escuela, puesto que la tarea de educar es una empresa de gran envergadura, que no puede quedarse solo en manos de una instancia, se requiere del trabajo y compromiso conjunto, lo que hace necesaria la participación de los padres de familia en la escuela, ya que si bien se han favorecido algunas acciones para propiciarla, estas no han sido suficientes para lograrlo y en este momento es inaplazable diseñar una plataforma que favorezca una relación de respeto y apoyo entre docentes-padres de familia y directivos-padres de familia, que contribuya a generar acciones tanto en la escuela como en la casa, que favorezcan el logro de los fines de la escuela.

Durante mi trayecto en la maestría en gestión directiva de instituciones educativas se han propiciado algunas modificaciones y actualmente la escuela se encuentra en proceso de cambio e implementación de estrategias de gestión directiva, que han mejorado las condiciones en las que se encuentra el colectivo docente, que si bien no se han alcanzado los objetivos del trabajo colegiado, existe mayores posibilidades de lograr acuerdos, lo que ha impactado en la didáctica valoral ya que empiezan aparecer coincidencias en las estrategias que utilizan los docentes para la enseñanza de valores.

De igual manera se han ido simplificando algunos procedimientos administrativos con la intención de articular mas equilibradamente las funciones de las dimensiones administrativa, política, social y pedagógica, poniendo el énfasis en esta última. En cuanto a la participación de los padres de familia, cada vez es más activa, sin embargo no se ha logrado el involucramiento de todos los padres de familia

Es en este contexto donde se ha venido realizando mi práctica directiva y en donde me he podido dar cuenta de los procesos que se suceden en una institución

educativa, si bien presentan muchas posibilidades, también implica grandes compromisos. Por lo que a continuación voy a intentar explicitar como se han ido presentando uno a uno los retos a los que me he tenido que enfrentar y la forma en qué he tomado decisiones, a veces de manera acertada, pero muchas otras sin duda han sido erráticas.

CAPÍTULO II

MI TRAYECTORIA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN

Trayectoria

Antes de señalar mi trayectoria en instituciones educativas, es menester mencionar que llegue al ámbito educativo sin ni siquiera pensarlo y mucho menos desearlo, por una de esas jugadas del destino que nos cambia el rumbo de la vida, enseguida aclaro a que me refiero con esto.

Yo había estudiado enfermería tenía poco más de dos años ejerciendo la profesión, que si bien, no llenaba en ese momento mis expectativas de saber cosas, esto de ser enfermera instrumentista, era una actividad que me gustaba lo suficiente como para mantenerme ahí por algún tiempo o quizás para toda la vida, no lo sé.

Realizando esta actividad, un primero de enero de cualquier año, llegó mi cambio del Hospital Militar Regional en Guadalajara Jalisco a la Escuela Militar de Enfermeras como instructora, lo que suponía un cambio total de actividad, donde había que enseñar a las alumnas nuevas la profesión de enfermería y además a ser militares, solo hasta tiempo después, me di cuenta de la enorme responsabilidad que implica la formación de sujetos.

Es así como, ya desempeñándome como instructora, me di cuenta de que no sabía nada sobre cómo enseñar, además me aterraba estar frente a cualquier grupo y tratar de enseñarles algo, miedo que confieso me llevó a estudiar pedagogía, disciplina cuyo objeto de estudio es la educación, quedando atrapada en el complicado proceso de intentar educar, a partir de lo cual inicié mi andar por instituciones educativas como indico en el cuadro siguiente.

AÑO	INSTITUCIÓN	LUGAR	PUESTO QUE OCUPABA
1982	Escuela Militar de Enfermeras	México. D.F.	Profesora de fundamentos de enfermería y Jefa de la Subsección de Planes y Programas
1987	Dirección General de Educación Militar	I.D.	Jefa de la subsección de educación media superior
1989	Colegio del Aire	Guad. Jal.	Jefa Sección Psicopedagógica Subjefa Sección Pedagógica
2001	Escuela Militar de Clases de Sanidad	México. D.F.	Subdirectora
2002	Dirección General de Educación Militar	México. D.F.	Jefa Evaluación Institucional
2004	Colegio de Enseñanza Froebel	Guad. Jal.	Directora Académica

Durante los años trabajados en el ámbito educativo, me he desempeñado 16 años como coordinadora en apoyo al trabajo directivo, en escuelas militares de nivel superior y medio superior; 3 meses como directora en una escuela de nivel técnico; 5 años como docente al frente de grupo y 4 años como directora académica del centro de trabajo donde actualmente laboro.

En cuanto al tiempo dedicado a la preparación para realizar mi trabajo, no me es posible precisar el tiempo, sin embargo, de 1982 a la fecha, esta preparación ha sido constante, por el trabajo académico que he desarrollado a lo largo de 26 años y las experiencias adquiridas en la institución en la que me eduqué; el Ejército Mexicano que fue fundamental en mi formación para dirigir un equipo de trabajo, y para entender la responsabilidad que ello implica.

Sin embargo, aún con la experiencia y el trabajo a que me refiero en el párrafo anterior, el ejercicio de la reflexión, sobre lo que pasa en las escuelas, no era en mí un ejercicio frecuente, fue hasta mi ingreso a la maestría en gestión directiva de instituciones educativa, que empiezo a mirar a la escuela con una mirada diferente

en torno a las situaciones que se suceden al interior de la misma, la cual se da a partir de la reflexión sobre mi propia práctica.

Si bien el paso por diversas instituciones y puestos me ofrecieron la oportunidad de adquirir experiencias que me llevan a realizar mi labor directiva de una u otra manera, las oportunidades de formación en instituciones educativas me proporcionaron elementos teóricos conjuntados con experiencias de aprendizaje que me facilitaron la labor que realizo en el ámbito de la gestión.

Oportunidades de formación

Las oportunidades para aprender a dirigir, se han presentado de manera natural en el ejercicio de mi profesión, sin embargo, en algunas ocasiones no las aproveché lo suficiente, quizá por la falta de experiencia o de conocimiento con respecto a lo que significa la tarea de dirigir. A continuación expongo en el siguiente cuadro, las oportunidades tanto formales como informales, que se fueron presentando a lo largo de mi carrera y que considero me dieron la oportunidad de ser la directora que ahora soy.

Oportunidades de aprender a dirigir

AÑO	OPORTUNIDAD DE FORMACIÓN PARA SER O MEJORAR COMO DIRECTOR		EVALUACIÓN ¿Aproveché o desaproveché? ¿Por qué?
	Formales	Informales	
1975 1978	Estudié la carrera de enfermera militar		Yo considero que si la aproveche, porque en el ejército, desde que se es estudiante de segundo año es responsable y se le obliga a enseñar y a dirigir a las más jóvenes
1978 1981		Trabajando como enfermera militar	En los turnos de la tarde y noche como oficial me quedaba a cargo de personal como las auxiliares de enfermería, afanadoras etc.
1982 1987	Estudié la carrera de pedagogía	Estuvé como instructora de la escuela militar de enfermeras	En este momento si bien no tenía un puesto directivo, si era responsable de un grupo de 33 estudiantes y luego de un grupo de 100, cuando ascendí a capitán, realizaba trabajo administrativo y financiero no solo actividades de enseñanza
1987 1989	Realice algunos cursos como: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico vocacional ➤ Teoría y técnica de grupos operativos ➤ Elaboración y estandarización de instrumentos de medición ➤ El adolescente y la sexualidad ➤ Técnicas de aprendizaje 	Desempeñé el cargo de jefa de subsección de planes y programas	Tomaba decisiones a mi nivel y asesoraba al director respecto a mi área

AÑO	OPORTUNIDAD DE FORMACIÓN PARA SER O MEJORAR COMO DIRECTOR		EVALUACIÓN ¿Aproveché o desaproveché? ¿Por qué?
	Formales	Informales	
1999 2001	Estudí una maestría en pedagogía	Asumí puestos de jefa de subsección psicopedagógica y luego subjefa de la sección pedagógica	Al igual que lo anterior, tomaba decisiones a mi nivel, coordinaba el trabajo de los psicólogos y pedagogos de tres escuelas y asesoraba a directores en el área donde realizaba mi trabajo
2002		Se me asignó un puesto directivo pero solo estuve 3 meses	Realmente no aproveche porque no estaba a gusto en el lugar
2002 2004	Realicé un curso de calidad en educación	Se me asignó como jefa de evaluación institucional de la Dirección General de Educación militar	En este puesto tomaba decisiones a mi nivel, igual tenía personal profesionalista y técnico a mi cargo y asesoraba al Director General de Educación Militar en mi área
2004 a la fecha	Realicé la maestría en gestión directiva de instituciones educativas	Tomé a cargo la dirección académica de un colegio particular	Considero que este ha sido un trabajo privilegiado donde he tenido la oportunidad de dirigir, pero no solo por las experiencias que me ha brindado la institución, sino por la posibilidad de estudiar la maestría en gestión directiva de instituciones educativas

Si bien no desempeñé puestos directivos como tal, si adquirí la oportunidad de dirigir en los puestos en los lugares donde estuve, porque siempre había personal a mi cargo y una tarea que cumplir y en cuanto a las oportunidades formales para ser mejor directora están la maestría en pedagogía que realicé de 1999 a 2001, donde cursé una materia sobre gestión institucional y otra de evaluación de sistemas educativos que tocaban elementos de la gestión directiva, además de la maestría en gestión directiva de instituciones educativas que realicé.

Características del trabajo del programa de la maestría en gestión directiva de instituciones educativas

Cuando tomé a cargo la dirección académica del Colegio de Enseñanza Froebel A.C. me enfrenté con un grave problema, ya que si bien el campo educativo no me era ajeno porque había desempeñado cargos académicos y tenido personal subordinado en el trabajo realizado, todo esto siempre fue en un contexto con características muy particulares que hacían el trabajo mas “fácil”, por tener una estructura donde los cargos y las funciones están perfectamente definidas y la obediencia era una condición primordial. Cabe mencionar que el trabajo que realicé siempre fue con adolescentes y adultos.

Al iniciar el trabajo con docentes de educación preescolar y primaria y con niños cuyas edades oscilan entre 3 y 12 años, tuve la necesidad de conocer de qué se trataba mi nuevo trabajo y qué características debe tener una directora académica para conducir los esfuerzos de los docentes en la consecución de los objetivos educativos.

En este proceso estaba, cuando me llegó la información sobre la maestría en gestión directiva de instituciones educativas, donde se describía las materias a cursar, así como sus objetivos, de modo que me di cuenta de qué era lo que necesitaba saber para asumir de la mejor manera mi nueva responsabilidad, porque al inicio de mi trabajo, tuve muchas dudas con respecto a si estaba o no haciendo lo correcto, y si con mis acciones no obstaculizaba el proceso enseñanza-aprendizaje en lugar de favorecerlo.

Por tanto la citada maestría, me ofrecía la posibilidad de formarme como directora de una institución educativa, por estar organizada en tres líneas curriculares: la primera, el director, la innovación y la calidad en educación, que la constituyen materias como: la función directiva y sus constitutivos, trabajo colegiado en la escuela, estrategias de intervención en la gestión, expresión oral, escrita y matemáticas en la educación básica, conflictos éticos en la práctica directiva y calidad en la educación. Las cuales me ofrecieron una amplía perspectiva sobre aspectos psicológicos, políticos, filosóficos y sociales, que contribuyeron a formar marcos de referencia sobre los cuales se dan los procesos educativos en mi contexto escolar.

En cuanto a la segunda línea curricular: La gestión directiva en la escuela, la componen las materias: El director, la gestión escolar y la innovación, planes y programas de educación básica, participación de los padres de familia en la escuela, liderazgo y función directiva, instrumentos para el análisis de la función directiva y valores y vida cotidiana en la escuela; que van encaminadas a la sistematización de los procesos de análisis y de intervención de la propia práctica, a través de la reflexión de la función directiva y de la organización administrativa de la escuela, utilizando un conjunto de herramientas de orden teórico y metodológico que ayudan a la observación y comprensión de los procesos y tareas propias del director.

Y finalmente, la tercera línea curricular: Liderazgo académico y procesos curriculares, la forman las asignaturas: Procesos administrativos en la escuela, acompañamiento de procesos curriculares, aprendizaje, desarrollo y trabajo en el aula, evaluación en la escuela, didáctica de la formación valoral y atención a la diversidad; las cuales retoman los aportes teóricos y metodológicos de las materias que conforman las líneas curriculares anteriores para apoyar el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos de innovación, así como para favorecer el reconocimiento de aspectos que se deben considerar para lograrlos.

Sin duda alguna, conforme fui cursando la maestría, fue disminuyendo mi ansiedad por hacer mejor las cosas, porque ésta me ofreció la oportunidad de aprender a dirigir, a partir del análisis-teorización-resignificación-de mi propia práctica, favoreciendo la adquisición de conocimientos nuevos sobre distintos temas y el desarrollo de habilidades relacionadas con la investigación, haciendo de mis experiencias cotidianas y problemas que se enfrentan de continuo en la gestión directiva, un objeto permanente de conocimiento y transformación. A través del diseño y análisis de diversos instrumentos utilizados en el registro y sistematización de la información obtenida a partir de la aplicación de técnicas utilizadas en la investigación cualitativa, tales como observación, entrevista, trabajo de campo etc. Pero sobretodo tuve la posibilidad de conocerme, ya que como destaca Laurent Lapierre: “se gestiona como se es” (Brandstadter, 2007, p.14).

De esta manera, la forma en cómo está articulada la maestría en gestión directiva, me dió la posibilidad de conceptualizar la función directiva e ir la enriqueciendo en la medida que fui profundizando en este campo de estudio.

¿Cómo entiendo la función del director en la escuela?

La maestría en gestión directiva de instituciones educativas me acercó de manera significativa a los diversos enfoques teóricos sobre la función directiva, sin embargo conforme fui observando mi propia práctica, recuperando experiencias anteriores, aunado a las exigencias y características del centro educativo en el que me desempeño, mi concepto de gestión directiva fue tomando forma.

El concepto de función directiva depende del enfoque de análisis con que se estudien los centros escolares, encontrando una variación de este en estructuras rígidas y estructurales, que resultan de modelos políticos o simbólicos de análisis (Antúnez, 1998, p.5).

Dirigir, en cualquier caso supone la acción de influir en los demás para conseguir unos propósitos adecuados para la educación de los alumnos, asumiendo la responsabilidad de los resultados (Antúnez, 1998, p.5). La función directiva se apoya de elementos propios de otras disciplinas, que le dan la posibilidad de cumplir con sus objetivos, de donde se puede afirmar que existen muchas características del liderazgo como son el carisma, la inspiración, la consideración individual y la estimulación intelectual propios de un liderazgo transformacional atribuido a la dirección eficaz de centros escolares.

Los estilos de dirección conducen a diferentes formas de funcionamiento en aspectos esenciales como la autonomía de los docentes, la comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, la presencia de conflictos, y en consecuencia, las posibilidades de mejorar la escuela.

Entre el director y la organización, existe sin duda, una estrecha relación, la organización puede ser considerada como un medio importante de mando, ya que crea en todos los niveles del centro los instrumentos adecuados para que el mando pueda conocer y dirigir los acontecimientos. Por tanto, la organización ha de tener en cuenta el estilo de mando existente en cada caso y adaptarse a él (López, 2003, p.46).

El directivo escolar constituye el vínculo entre los actores del proceso educativo y la organización, cuya tarea consiste en la motivación, la dinamización, la coordinación del equipo y a la conducción del grupo, en función de las decisiones que se tomen en colectivo.

Un buen dirigente escolar es aquel que tiene la capacidad de orientar la participación de todos los miembros de la comunidad escolar, que toma decisiones consensuadas, que conoce los métodos y sistemas de la organización y, que además, tiene una visión de conjunto de la institución. Así mismo se muestra interesado en la mejora e involucra a otros en esta mejoría continua.

La tarea de la gestión directiva es una tarea compleja, e implica un enorme reto, ya que conlleva en sí misma un problema de orden multifactorial, que contempla tanto aspectos psicológicos, sociológicos, filosóficos, políticos, como administrativos; que no siempre coinciden en la práctica diaria en un mismo propósito, puesto que la escuela plantea escenarios a veces discordantes, aunque esto pareciera paradójico, visto desde la teoría de la educación.

Desde esta perspectiva, se pensaría que la tarea de dirigir, y de dirigir bien una institución educativa, surge como una necesidad apremiante cuando ya se es director; sin embargo, considero que la forma de ser director se va gestando desde que decidimos hacer algo con nuestras vidas, con vocación o sin ella, cuando aún se es adolescente y uno va encaminándose a la elección de una carrera que cumpla con nuestras expectativas, o quizá, las de nuestros padres.

Por lo cual, me parece importante destacar el siguiente apartado, donde intento evocar los años pasados y el contexto en el cual decidí dedicarme a la educación, con objeto de analizar a partir de mi historia personal y laboral las características de las acciones que constituyen mi gestión directiva. Es también importante enfatizar que el siguiente ensayo sobre cómo y cuándo decido estudiar educación, lo escribí como un ejercicio de la materia la función directiva y sus constitutivos, materia con la cual inicie la maestría en gestión directiva de instituciones educativas, en enero del 2005.

Mi historia personal y la práctica directiva

Si bien, cuando uno es adolescente no entiende mucho sobre hacerse responsable de la propia vida y tener herramientas para lograr que esta sea mejor, estudiar se convierte en uno de los caminos a seguir en estos propósitos que los padres se plantean para los hijos, sobre todo aquellos padres, que solo tuvieron la oportunidad de medio aprender a leer y escribir ante la enorme necesidad de incorporarse aún niños al mercado laboral.

No es que en ese momento necesitara cambiar mi vida, sino que en el nivel socioeconómico en el que crecí estudiar era una alternativa viable para mejorar la calidad de vida, y ante la insistencia que mis padres siempre manifestaron, decidí estudiar una carrera, por lo que jamás pasó por mi mente la posibilidad de hacer otra cosa, como quedarme en casa o aprender un oficio.

Pero no estudié una carrera magisterial en un inicio, sino que estudié enfermería en una escuela militar, carrera que creí que iba a ejercer toda la vida; sin embargo, en el ámbito militar después de que uno egresa de sus escuelas, está obligado a trabajar en el ejército por lo menos el doble de años que dure la carrera, y en el lugar que le designen, lugar que puede ser cualquier parte de la República Mexicana.

Fue así, como después de 2 años de haberme graduado como enfermera militar, fui designada como instructora a la Escuela Militar de Enfermeras, donde se me asignó un grupo de alumnas de primer año para que les diera clase de “fundamentos de enfermería”.

Es en el momento de enfrentarme a un grupo de jóvenes adolescentes con aspiraciones de terminar una carrera, que me confronté con mi propia historia y mi proceso de formación, el cual había vivido muy sola, con muchos miedos, y con el desconocimiento total de que no estaba estudiando una carrera, sino que estaba decidiendo un estilo de vida que me marcaría para siempre. Lo que me llevó a concluir que el trabajo de educar-formar no podía hacerse de manera improvisada, y decidí saber de qué se trataba esto de educar, e ingresé a la U.N.A.M. a estudiar la carrera de pedagogía, que cambió mi visión de la vida y me llevo a entender que en el proceso educativo confluyen una serie de implicaciones sociales, políticas y económicas que lo determinan.

Una vez concluida la carrera de pedagogía, en 1988, se hizo patente en el ejército, así como en muchos otros ámbitos, la necesidad de personas que tuvieran estudios en el área educativa, y sin tomarme parecer, fui designada a la Dirección General de Educación Militar, donde estuve dos años como jefa de Planes y Programas.

Posteriormente, me cambiaron al Colegio del Aire en la ciudad de Guadalajara, donde realicé trabajo docente con adolescentes y adultos y de coordinación académica por 12 años. Fue aquí, a pesar de que ya había estado en otros planteles militares, que me di cuenta de cuan complejos son los procesos de formación, y cómo las instituciones escolares junto con sus actores, toman un lugar preponderante en esta formación, no solo de profesionistas sino de seres humanos.

Después de esto me cambiaron a la ciudad de México, primero a la Escuela de Clases de Sanidad como subdirectora y después a la Dirección General de Educación Militar como Jefa de la Subsección de Evaluación Institucional, donde estuve 3 años, después de eso me retiré del ejército y una vez separada del ámbito militar tuve la oportunidad de hacerme cargo de la dirección académica de un pequeño colegio particular que imparte educación preescolar y primaria, puesto que desempeño hasta la fecha, y cabe mencionar que la necesidad de conocer el trabajo que se hace en una escuela de educación básica, me llevó a ingresar a la maestría en gestión directiva, misma que me dió fundamentos tanto teóricos como prácticos para formarme como directora, los cuales han sido de gran ayuda para realizar mi trabajo.

Esta incursión en el ámbito educativo, sin temor a equivocarme puedo afirmar, que si bien no fue intencionada en un primer momento, ha contribuido a dirigir esta búsqueda personal, que estoy segura iniciamos todas las personas, para conocer qué somos y a dónde vamos, a través de las situaciones a las que cotidianamente me enfrento buscando siempre la mejor solución que permita involucrar a los actores en un continuo de preguntas y respuestas dentro del complejo mundo de las instituciones escolares, de donde surge una de las preguntas rectoras, por llamarlas de alguna manera, “que es dirigir”, la cual intentaré contestar en la medida que avanza el presente trabajo.

¿Qué es dirigir?

Regresemos al concepto de dirigir que escribí al inicio de la maestría en gestión directiva, después de haber hecho un recorrido sobre la forma en que aprendí a dirigir, muchas veces sin quererlo y aún sin saberlo, para posteriormente hacer un comparativo y destacar la forma en que se ha modificado mi concepto de dirigir, en los últimos semestres de la maestría en gestión directiva de instituciones educativas.

Dirigir es.....

Marzo 2005

“Representar una comunidad o grupo de personas que comparten intereses comunes, también es hacer que todos los esfuerzos confluyan en una misma dirección con objeto de alcanzar fines comunes”.

Sin duda comparando el ensayo que escribí para responder la pregunta ¿Cómo entiendo la función del director en la escuela? con motivo del presente trabajo, y lo que escribí en marzo del 2005 como el ejercicio de una asignatura, existen cambios significativos, en este último mi concepto de gestión directiva se centraba básicamente en una persona, mientras que actualmente puede observarse un concepto más completo en mi apreciación de la función directiva, en donde se involucra los propósitos educativos como eje fundamental, ubicando a la gestión directiva dentro de la organización escolar y en modelos políticos.

Además en la definición que escribí recientemente, se mencionan algunas de las características de liderazgo que contribuyen a una dirección eficaz, así como los estilos de dirección que marcan la diferencia en aspectos esenciales de las escuelas, tal es el caso de autonomía de los docentes, comunicación, presencia de conflictos y la posibilidad de la mejora a través de la gestión directiva.

Finalmente pienso que mi visión de la función directiva se modificó de manera sustancial, después de siete semestres de cursar la maestría en gestión directiva, tengo más claro que es dirigir y todos los elementos que en ello se involucran, aquilatando la importancia de cada uno de los ámbitos de la gestión, y la coherencia y reflexión como elementos esenciales para una mejor gestión.

En este momento, me parece interesante destacar las características profesionales y personales de los directores que he tenido, a lo largo de mi paso por las distintas escuelas, los cuales me atrevo a asegurar, contribuyeron a formar esa imagen de directora, que me ha llevado a construir mi propio estilo de dirección.

¿Quiénes Han Sido Mis Directores?

Nivel	Nombre o característica de Director(es)	Fue "mi" director porque...	Dato(s) significativos
Primaria	No lo recuerdo	Porque la designó la S.E.P.	Llegaba tarde y casi no salía de la dirección
Secundaria	Laura Rosales	Porque la designó la S.E.P.	Chaparrita muy afable y empática con los adolescentes
Bachillerato	Berta Elena Meléndez	Porque considero que tenía claras las metas de una escuela y actuaba en consecuencia	Muy rígida sin embargo sabía comunicarse con los adolescentes
Licenciatura.	No lo conocí		
Maestría en pedagogía.	Dr. Jesús Antonio Eng Duarte	Supongo que, porque tenía el nivel académico y la capacidad para dirigir, además creo que le interesaba cada uno de los alumnos	Siempre estaba cerca de los salones, uno podía verlo frecuentemente y parecía que nos conocía todos

Los principales rasgos de las personas que han tenido un importante papel en mi trayectoria como educadora, destaca el aspecto humano a través del interés por los alumnos y el compromiso personal con la actividad de educar, además de los conocimientos.

Sin duda alguna los mejores directores que he tenido son los que tuve en secundaria, en bachillerado y en la maestría, ya que considero que una característica esencial en los directores es la habilidad para comunicarse con todos los integrantes de la comunidad educativa y además, su capacidad para mostrar un verdadero interés por los alumnos, independientemente del liderazgo académico, así como la habilidad para administrar, que es un requisito indispensable para cualquier director.

Ahora recapitulemos quienes desde mi punto de vista son directores: *Son los que tienen la capacidad para dirigir y saben comunicarse con los alumnos, tienen liderazgo académico, además las cualidades de líder transformacional y de director democrático.*

Después de lo expuesto hasta aquí, puedo concluir que los aprendizajes mas importantes que he tenido a lo largo de mi trayectoria, sobre función directiva, es que nadie puede hacerla bien si no la conoce y que no solo basta la experiencia, hay que tener conocimiento sobre qué y cómo debe hacerse, además de estar en una continua observación y reflexión sobre la práctica personal.

En cuanto a las oportunidades de formación de las cuales he podido derivar aprendizajes que me aporten elementos concretos para mi función directiva, sin duda alguna ha sido la maestría en gestión directiva, que no solo me dio elementos teóricos sino que me brindó la oportunidad de observar mis propios procesos y la reflexión sobre cómo se suceden estos, en tanto que mi trayectoria académica y laboral en el ámbito militar me dió la posibilidad de poner en práctica, aún sin saberlo, elementos de la gestión directiva por la organización tan característica de este espacio. A partir de lo cual, considero que ambas experiencias me han brindado las herramientas fundamentales para un mejor ejercicio de la función directiva, así como la posibilidad de identificar los procesos que se dan al interior de la escuela.

Es así como en el siguiente apartado escribo las características más sobresalientes de mi estilo de dirección, la cual considera aspectos teóricos pero también experiencias que en el trayecto de la maestría en gestión directiva han ido enriqueciendo mi práctica directiva.

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS MÁS SOBRESALIENTES DE MI ESTILO DE DIRECCIÓN.

Las funciones del director

Serafín Antúnez (Antúnez,1998,p.4). menciona que existen un grupo de tareas, que sin duda son imprescindibles en cualquier grupo organizado y estas son las que corresponden a la motivación, la dinamización, la coordinación del equipo y la conducción del grupo en función de las decisiones del mismo; es decir, las tareas directivas, cuya naturaleza exige que sean claramente diferenciadas dentro de la estructura organizacional, particularmente en los centros escolares, cuyas aportaciones especializadas sirven para proporcionar mejores respuestas a las necesidades de los alumnos.

Dentro de sus funciones encontramos que los directivos están obligados a generar procesos de cambio e innovación, los cuales se verán favorecidos si el director conoce el clima cultural y al personal que trabaja en el centro y cuáles son sus circunstancias. Crea estructuras y sistemas de comunicación y se potencian las ya existentes. Resuelve conflictos con la intención de aprender de ellos. Clarifica cual es el papel de cada persona en los procesos y en la toma de decisiones. Pone en marcha procedimientos de resolución de conflictos. Presta atención a cada individuo particularmente. Administra los recursos humanos y materiales con que cuenta el centro escolar. Potencia acciones motivadoras orientadas a resolver problemas que se suceden en el centro escolar (Antúnez, 1998, p.7).

En conclusión el director debe ser capaz de determinar la situación en la que se encuentra el centro escolar, proponer cambios que lleven a resolver las necesidades de la comunidad educativa y de responder a las exigencias cambiantes del entorno, reconociendo el rumbo que habrá de tomarse durante una crisis, tarea que sin duda requiere de capacidades personales y profesionales especializadas, que le permitan encontrar las respuestas adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar o innovar (Antúnez, 1998, p.8).

Para generar los cambios a que se refiere el párrafo anterior, se requiere contar con habilidades, que le permitan ejercer la función directiva de una manera asertiva, por lo que a continuación en el siguiente cuadro se señalan algunas responsabilidades propias de la función directiva y las habilidades que se considera son necesarias para cumplir con estas y finalmente, en la última columna evaluó si

tengo o no dichas habilidades, se considero la calificación de 1 donde tengo menos habilidad y la 4 donde soy más hábil.

RESPONSABILIDAD	...IMPLICA LAS HABILIDADES DE...	Calif.
Conocer bien a quienes colaboran en mi centro de trabajo	➤ Leer e interpretar los datos del expediente de un colaborador para aprovechar su experiencia	1
	➤ Dialogar con él para tener noticias por él mismo, de sus gustos, capacidades y experiencias	3
Mantener y sostener el enlace entra las organizaciones	➤ Conocer las funciones de cada parte de la organización	3
	➤ Establecer relaciones armoniosas entre los miembros de la organización	3
Llegar acuerdos favorables para las personas de la organización.	➤ Conocer las características de las personas que integran la organización	2
	➤ Conocer la función social de la organización	2
Elegir el curso de acción más favorable para la organización y sus miembros	➤ Conocer los intereses de la organización.	2
	➤ Conocer las expectativas de los miembros de la organización y actuar en consecuencia	2
	➤ Saber escuchar	2
	➤ Asumir riesgos	3
Asignar tareas a los diferentes elementos que componen la organización	➤ Interpretar la experiencia y capacidad de los miembros de la organización.	3
	➤ Valorar los aportes que cada miembro hace a la organización	2
Dar a cada uno lo que le corresponde sin perder de vista los intereses de la organización	➤ Escuchar	3
	➤ Dialogar	3
	➤ Mediar intereses	3
	➤ Tomar decisiones	4
Apoyar la toma de decisiones de los miembros de una organización en base a principios de la administración	➤ Lectura	4
	➤ Aplicación de fundamentos teóricos	4
	➤ Observación	3
	➤ Contextualización	3
Establecer parámetros sobre los cuales se miden resultados	➤ Elaborar instrumentos de medición	3
	➤ Hacer registros	3
	➤ Hacer análisis	4
	➤ Llevar seguimientos	2
	➤ Establecer procedimientos	3

Después de realizado este ejercicio, puedo darme cuenta de que mis habilidades se centran básicamente en la toma de decisiones y la aplicación de fundamentos teóricos y la lectura, sin embargo donde tengo menos habilidad es en aquellos aspectos donde se requiere llegar a acuerdos favorables para las personas que integran la organización y el conocimiento de estas para aprovechar sus cualidades y habilidades.

El tomar conciencia de aquellas habilidades que necesito desarrollar para realizar las tareas que a mi gestión competen, me implica un compromiso para desarrollarlas y cumplir de la mejor manera con mis responsabilidades por tal motivo y con la intención de hacer más clara mis responsabilidades como director, e ir evaluando mis habilidades en función de estas, a continuación describo las responsabilidades y tareas directivas.

Responsabilidades y tareas de un director

Las funciones del director sin duda se ubican dentro de una serie de componentes que permiten tener un orden en la realización de estas, lo que supone una responsabilidad e implica una serie de tareas, con el objeto de evaluar de que manera asumo las responsabilidades de mi cargo y la forma en que realizo las tareas que ello implican, presento el siguiente cuadro, considerando que el numero 1 habla de poco dominio y se requiere capacitación, el numero 2 de un dominio parcial, donde con frecuencia me cuesta trabajo realizar la función y, el número 3, si las realizo con éxito la mayor parte de las veces y finalmente el número 4 habla de un dominio cabal y completo.

COMPONENTE	RESPONSABILIDADES	...IMPLICA LAS TAREAS DE...	Calif.
Enlace administrativo	Mantener y sostener el enlace entre las organizaciones	➤ Conocer las funciones y componentes de la organización	4
		➤ Propiciar las relaciones armoniosas entre los integrantes de la organización	2
Negociar	Llegar acuerdos favorables para las personas de la organización	➤ Conocer las características más sobresalientes de las personas que componen la organización	3
		➤ Conocer la función social de la organización	3
Tomar decisiones	Elegir el curso de acción más favorable para la organización y sus miembros	➤ Saber escuchar	2
		➤ Asumir los riesgos y conocer las expectativas de los miembros de la organización	4
Delegación de tareas	Asignar tareas a los diferentes elementos que componen la organización	➤ Interpretar la experiencia y capacidad de los sujetos	3
		➤ Valorar los aportes de cada uno de los miembros de la organización	3
Manejo de conflictos	Dar a cada uno lo que le corresponde sin perder de vista los intereses de la organización	➤ Conocer la opinión de las partes involucradas	3
		➤ Tomar decisiones conciliando los intereses de los involucrados y los de la institución	3

COMPONENTE	RESPONSABILIDADES	...IMPLICA LAS TAREAS DE...	Calif.
Acompañamiento académico	Apoyar la toma de decisiones de los miembros de una organización en base a principios de la administración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un espacio de discusión y dialogo sobre la práctica de cada uno de los miembros de la organización ➤ Guiar a los miembros de la organización en la adquisición de nuevos conocimientos 	<div>2</div> <div>4</div>
Evaluación	Establecer parámetros sobre los cuales se miden resultados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar instrumentos de medición ➤ Llevar seguimiento de los procesos a través del registro y análisis de lo observado 	<div>3</div> <div>2</div>

A fin de comparar los resultados obtenidos en los dos cuadros presentados recientemente, es importante mencionar que el primero de ellos pretende identificar y valorar inicialmente las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades más importantes de un director, mientras que el segundo intenta ubicar dentro de los componentes de la función directiva las responsabilidades y las tareas que involucra cada uno de ellos, es así como con la intención de ir delimitando dentro de mi práctica, de manera más precisa las responsabilidades y tareas de un director, así como las habilidades que a cada una involucran es posible observar lo siguiente:

Las responsabilidades van directamente relacionadas con las funciones de la gestión directiva, las cuales se derivan de los componentes de la misma, estos componentes son; enlace administrativo que tiene que ver con mantener y sostener el enlace de las organizaciones para lo cual se requiere conocer bien a quienes colaboran con los directores, delegar tareas y manejar conflictos, donde es indispensable tener la habilidad de leer e interpretar información, establecer un dialogo que permita llegar acuerdos y solucionar conflictos, y es particularmente en estos últimos en los que radica mi falta de habilidad, aspectos en los que ya e iniciado

a trabajar, porque tiene que ver con mi personalidad y lo aprendido en mi trayectoria profesional.

Mientras que en las responsabilidades que se derivan de las tareas propias de los componentes de la función directiva como son; toma de decisiones, acompañamiento académico y evaluación, tengo una mayor habilidad, de acuerdo al puntaje obtenido, lo que sugiere que conforme se avanza en la maestría en gestión directiva de instituciones educativas se van reconociendo y adquiriendo nuevas habilidades para dirigir.

Aunado a las habilidades para desempeñar las tareas que se derivan de la gestión directiva, se requiere de autoridad frente al equipo de trabajo, alumnos y padres de familia, porque no basta tener habilidad y conocimiento para que las cosas sucedan, la autoridad que adquiere el director de un centro escolar debe ser asumida con algunas características especiales para el contexto de la gestión.

Autoridad como elemento de la gestión directiva

En relación a la autoridad especialistas han señalado que la autoridad es la propiedad administrativa que permite a las organizaciones dirigirse a su objetivo y resistir las influencias entrópicas, desintegradoras, de la dinámica social e institucional (Tristá, Hernández, (s/f), p.78).

Este criterio se fundamenta en el hecho de que las organizaciones son sistemas artificiales, cuyos elementos se plantean objetivos que pueden coincidir en distinta medida con los del sistema. En este sentido se espera de la autoridad la imposición de una voluntad única, que posibilite a la organización a actuar como una unidad.

En relación a la autoridad se puede hablar de fuentes, formas y alcance, una de las primeras aproximaciones fue desarrollada por Max Weber y menciono tres tipos de autoridad, en dependencia de su base de sustentación: (Tristá, Hernández, s/f ,. p.78).

- ✓ *La tradicional*, que se basa en la aceptación por los subordinados de las órdenes superiores por considerarlas justificadas basándose en que esta es la forma en que las cosas se han hecho siempre.

- ✓ *La racional-legal o burocrática*, los subordinados aceptan un reglamento como justificado, porque está de acuerdo con una serie de reglas abstractas que ellos consideran legítimas y de las cuales se deriva el reglamento.
- ✓ *Y la autoridad carismática*, en la cual los subordinados aceptan las órdenes de un superior, a causa de su personalidad, con la cual se identifican.

No obstante tales aproximaciones, los directores tienen que echar mano de otros elementos que les permitan sustentar su autoridad, tales como:

- ✓ *Las relaciones interpersonales dirigente-subordinado*, las cuales se van matizando generalmente con un contenido emotivo que determina la actitud del jefe ante el subordinado y viceversa.
- ✓ *La confianza en la dirección*, también influye de manera importante en el nivel de aceptación de la autoridad, en donde el director conjuga los intereses institucionales con los personales, lo que puede llegar a expresarse en el reconocimiento del director como líder.
- ✓ *En el proceso de la comunicación*, como elemento fundamental en el ejercicio de la autoridad que realiza un director, en donde residen mecanismos que nos indican la concordancia entre los elementos institucionales y personales.
- ✓ Y, finalmente *la relación que existe entre la autoridad y el trabajo creador*, ya que este último es básicamente individual y solamente hasta un grado muy limitado puede ser ordenado y coordinado por el superior (Tristá, Hernández, s/f, p.80-81).

Si bien la autoridad inicialmente es otorgada por normatividad cuando alguien es nombrado director, este tendrá que desarrollar habilidades que le permitan ejercer una autoridad que facilite los procesos de gestión, para lo cual es necesario que desarrolle habilidades para mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros del equipo de trabajo, desarrollar la confianza en el director de sus subordinados e instalar procesos de comunicación eficiente, para que pueda contar con una autoridad que le permita lograr los objetivos de aprendizaje propuestos por la escuela.

Todo esto que hemos venido hablando en relación con las funciones, componentes, responsabilidades y tareas del director así como las formas de

entenderlas y vivirlas se conjuga para crear un estilo de dirección, que caracteriza la gestión de cada uno, y sus resultados. Con la intención de ir reconociendo aquellos aspectos de mi práctica directiva, que identifican mi forma de motivar, solucionar y conducir el equipo de trabajo de mi centro escolar, a continuación voy a presentar los estilos de dirección que desde el punto de vista teórico mencionan algunos autores, para luego describir el estilo de mi gestión directiva.

Estilos de dirección

Los estilos de dirección conducen a diferentes formas de funcionamiento de la institución escolar, en aspectos esenciales como la autonomía de los docentes, la comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, la presencia de conflictos, y en consecuencia, las posibilidades de mejorar la escuela (Antúñez, 2003 p.83).

Para Tristá (Tristá, Hernández, s/f, p.85), existen varios estilos de dirección los cuales representan básicamente la forma en que se relacionan directivo y subordinado, a continuación presento los tipos de dirección planteados por este autor:

- ✓ *Autocrático*: Las decisiones se toman unilateralmente, por el directivo y se llevan a los subordinados como órdenes obligatorias.
- ✓ *Democrático*: Los subordinados, participan en la toma de decisiones y los acuerdos tomados son de obligatorio cumplimiento.
- ✓ *Paternalista*: Las relaciones de dirección se equiparan con las relaciones padre-hijo.
- ✓ *Burocrático*: Se expresa con una tendencia del directivo a relacionarse con sus subordinados de una forma impersonal, a través de reglas, instrucciones y disposiciones propias de nivel superior.
- ✓ *Laissez Faire*: Los subordinados toman decisiones de forma independiente con respecto a su trabajo.

Asimismo estos autores mencionan que “el estilo de dirección óptimo es aquel que mejor refleja las particularidades del objeto de dirección”(Tristá, Hernández, s/f. p.85). aunque este criterio de racionalidad puede considerarse válido en lo general, es

necesario tomar en cuenta que las relaciones de dirección constituyen un caso particular de las relaciones sociales y, por tanto el estilo estará condicionado por ellas, de ahí que el estilo de dirección dependa de condiciones sociales tales como el desarrollo de las relaciones y la estabilidad o inestabilidad de los procesos sociales, con condiciones económicas que afectan los procesos laborales y las condiciones políticas ”(*Tristá, Hernández, s/f , p.85*).

Yo agregaría que los estilos de dirección también pueden ser modificados por la trayectoria profesional, la propia historia, la personalidad y el proceso de crecimiento y madurez de cada director. Porque he podido observar que en una misma gestión existen circunstancias y tiempos en donde a veces predomina un estilo y a veces otro, lo que me sugiere que los directores mezclamos todos los estilos a lo largo de nuestra gestión.

Con la intención de mostrar una imagen más clara de mi estilo de dirección y complementar la información que se refleja en los cuadros presentados anteriormente, con respecto a las tareas que como director realizo, así como las responsabilidades que asumo, a continuación presento el trabajo que realicé con motivo de la materia de evaluación en la escuela, en donde evaluó mi estilo de dirección y las conclusiones a las que se arribó.

La evaluación se realizó en el espacio del consejo técnico por considerarlo un lugar privilegiado, donde se puede apreciar objetivamente mi estilo de dirección, por ser esté un lugar donde la interacción de los docentes y la directora es más cercana y se toman decisiones de continuo con respeto a las acciones que han de realizarse para lograr los propósitos enmarcados en el Proyecto Educativo.

En el citado trabajo se aplicó una encuesta a 9 docentes que constituyeron el universo de trabajo, la cual incluía aspectos relativos a la organización y realización de las reuniones docentes, liderazgo académico, así como la construcción de trabajo colegiado, cuyos constitutivos son el dialogo y la capacidad de concertación que permiten hacer del trabajo en la escuela un proyecto común y otorgar a la enseñanza un lugar preponderante dentro de la institución y no solo como una responsabilidad individual de los docentes

Así también se revisaron documentos como la planeación anual y el registro de las órdenes del día de sesiones anteriores del consejo técnico, y se realizó la observación de una sesión del Consejo Técnico del Colegio de Enseñanza Froebel, de donde se obtuvo las siguientes conclusiones:

En mi estilo de dirección aparecen algunos rasgos de estilo democrático, sin embargo también se encontraron otros del estilo autocrático, particularmente cuando dicen los participantes: “Si podemos opinar pero finalmente el director es quien decide” y, cuando mencionan que el director es el presidente del consejo técnico, se asume que la autoridad reside en él exclusivamente; mientras que por otra parte un encuestado abiertamente dice que el diálogo que se establece es vertical, en tanto que el resto de los encuestados reconoce que se instala un diálogo horizontal y al margen de jerarquías.

En la encuesta se reconoció que en la toma de decisiones no participa toda la comunidad educativa, ya que no se consideran las necesidades de los padres de familia, lo cual debiera ser un punto focal en un estilo de dirección democrático.

Los temas tratados en el consejo técnico, son de índole pedagógico, y la directora académica tiene una opinión calificada en este tipo de asuntos, a partir de eso, se puede mencionar que existe un liderazgo académico en el estilo de dirección del Colegio de Enseñanza Froebel, se da seguimiento a los acuerdos y se gestionan espacios de formación.

En cuanto a los documentos revisados, pude encontrar que las reuniones del consejo técnico se encuentran consideradas en la planeación anual, sin embargo solo se localizaron 2 o 3 registros de las reuniones del consejo técnico de los últimos dos ciclos escolares. Se encontró además un registro de las órdenes del día en la computadora, pero este se ha ido modificando en la misma página, por lo que no quedan evidencias de las reuniones anteriores.

Finalmente puedo asumir que mi estilo de dirección es un estilo que combina rasgos del estilo democrático con rasgos del estilo autocrático, influenciado este último de la formación militar que tuve.

Como ya se mencionó, en los estilos de dirección confluyen diferentes aspectos y características tanto personales como institucionales que van dándole a

cada director el matiz que lo caracteriza y lo hace diferente de otros directores, una de estas características sin duda, es también, el estilo de ser líder, el cual está constituido por el sistema de métodos y procedimientos que utiliza cada directivo para el desarrollo de sus tareas y la relación con sus subordinados. En el apartado siguiente describo aquellas particularidades que definen mi estilo de ser líder, con la intención de ir buscando posibilidades para mejorar mi gestión directiva.

Identificación de mi estilo personal de liderazgo

El estilo de liderazgo tiene una importancia significativa en la motivación y satisfacción laboral debido a que el directivo es la conexión más importante entre la organización y el trabajador. Con el propósito de identificar en un primer momento aquellas características que son parte de mi estilo de liderazgo y la forma que pudiera mejorarse cada una de ellas, presento el siguiente cuadro que contiene ambos aspectos y me permiten visualizar las características más sobresalientes de dicho estilo.

Características de mi estilo de liderazgo.	Considero que puedo mejorar mediante:
Tomo decisiones de manera unilateral	A través del diálogo para buscar el consenso en la toma de decisiones
Algunas ocasiones intento persuadir a las personas, para que tomen la decisiones que considero las mejores	Observarme cuando intento persuadir a las personas para que tomen la decisión que considero la mejor y dejar que el colectivo docente decida
Doy órdenes en lugar de intentar llegar a acuerdos	Buscar acuerdos
En ocasiones soy paternalista	Confiar en que los miembros de la organización pueden tomar decisiones acertadas
En algunos otros aspectos soy permisiva	Aquí es conveniente analizar dentro de qué marco soy permisiva y si es válido para algunas circunstancias en particular

Como es posible observar en el cuadro anterior, mi estilo de liderazgo coincide con las características que predominan en mi forma de ser director, las cuales sin duda están influidas por la institución en la que me formé, que se caracteriza un irrestricto cumplimiento de normas, así como mis características de personalidad, que tienen que ver con los procesos formativos por lo que he transitado y mi historia personal.

Actualmente, el papel del líder en las organizaciones tiene que ver con la productividad, ya que el vínculo que establece el dirigente con sus colaboradores no sólo determina la calidad de las relaciones entre las personas, sino que se refleja directamente en los resultados de la tarea que debe realizar el grupo. Esta relación significativa y de alta productividad es lo que se denomina liderazgo. Ya que el buen líder debe tener siempre presentes las exigencias y posibilidades del grupo además de la tarea que ha de realizarse (Rodríguez, 1993, p.13).

El nuevo dirigente acepta la responsabilidad de conducir verdaderos colaboradores, organizados en equipos de trabajo bien constituidos que afirman al individuo y a cambio de su aportación le proporcionan además los medios para la supervivencia de la familia, una oportunidad para realizar valores de creación que le dan sentido a sus labores y que propician su desarrollo como persona y la excelencia organizacional (Rodríguez, 1993, p.14.). Lo que hace la diferencia entre los jefes o administradores y los dirigentes o líderes.

El estilo de conducir reuniones colegiadas refleja de forma clara el estilo de cada director, debido a que las reuniones de esta naturaleza, no son más que la reproducción del sistema social en que se desarrollan las interacciones de los actores educativos, por tal motivo a continuación presento los resultados de un test para evaluarse como animador que valora mi estilo de conducir reuniones colegiadas.

Reflexión sobre mi estilo personal de conducir reuniones colegiadas

En esta pretensión de ir haciendo cada vez más clara mi forma de ser directora, para conocer lo que debo cambiar, mejorar o conservar, en seguida presento los resultados de un "Test personal para evaluarse como animador", tomado del libro "*Los equipos docentes*" de Delaire y Ordroneau (1991: anexo 2) y que titulan "Test

personal para evaluarse como animador" (Guía de Autoestudio de trabajo Colegiado). Donde se utilizan como referentes las descripciones previas, así como mi forma habitual de proceder frente a reuniones de trabajo con el colectivo docente de mi centro. (se anexa test)

El test se compone de doce preguntas, cada una de las cuales se refiere a una situación precisa y propone tres respuestas. Hay que situarse en el tipo de respuesta que mejor se ajuste al propio comportamiento natural una respuesta por pregunta. Y es así como las siguientes respuestas son las que mejor reflejan mi comportamiento en las reuniones colegiadas.

- ✓ Antes de la reunión preparo un marco general de encuentro.
- ✓ Al inicio de la reunión indico al grupo la vía que convendría seguir.
- ✓ Ante ideas firmemente opuestas a las mías tiendo a continuar discutiendo.
- ✓ Para cuando alguien critica firmemente los que he dicho intento profundizar en los puntos de vista de cada uno.
- ✓ Cuando el grupo toma una dirección diferente a la decidida por el conjunto del grupo al principio, trato de persuadirlo de que tengo razón.
- ✓ Cuando alguien critica directamente lo que yo he dicho o hecho, recuerdo al grupo sus primeras opciones para que se resitúe.
- ✓ En un grupo, generalmente digo lo que pienso, desde el principio, independientemente de lo que piensan los demás.
- ✓ En una reunión considero un conflicto como un mal momento que hay que resolver lo más rápidamente posible llamando con firmeza al grupo al orden.
- ✓ Ante el silencio de un integrante del grupo tiendo a interpellarlo directamente para que hable y que el grupo sepa lo que piensa.
- ✓ Para conocer la opinión del grupo sobre una cuestión, utilizo con frecuencia la mesa redonda donde todo el mundo puede expresarse.
- ✓ En la búsqueda de los objetivos propuestos, incido primero sobre el sentido de responsabilidad del animador, pues él es el principal responsable.
- ✓ Siento la evaluación como un momento difícil posiblemente enriquecedor, que debe centrarse a la vez sobre los resultados logrados y sobre el funcionamiento interno del grupo.

- ✓ Si la tendencia del grupo lleva a resultados diferentes de los que he previsto, tiendo a decirme corresponde tal vez mejor a las verdaderas necesidades del grupo.

Interpretación de los resultados

De acuerdo con los parámetros establecidos por los autores del test de referencia, tiendo a querer hacerlo todo y asumo cierta tendencia autoritaria que conviene vigilar, rasgos que coinciden en mi estilo de ser director y considero que aún me falta camino por recorrer en la conducción democrática de las reuniones,

Los colaboradores son una parte fundamental para una buena gestión directiva, el reconocer sus cualidades y la forma en que estas son aprovechadas por el director nos indica si este es capaz de delegar o no, y como esto influye en la organización y funcionamiento del centro mismo, a continuación describo las cualidades de algunos de mis colaboradores y como aprovecho o no estas cualidades.

Quienes son mis colaboradores

Como se ha hecho notar anteriormente, la relación director-subordinados es determinante en el estilo que caracteriza a cada director, en el siguiente cuadro se presenta información que me permite reconocer a quien de mis colaboradores le pido ayuda y en qué, para saber si aprovecho o no sus cualidades en el ejercicio de mi gestión.

Nombre/cargo	Le pido me ayude en:	¿Aprovecho sus cualidades?
Maestra 1/o preescolar	Le pido me asesore sobre qué tipo de material se puede utilizar que resulte económico y útil, para decorar en los diversos eventos, hacer invitaciones, diplomas etc.	Porque la maestra de 1/o de preescolar es muy hábil para elaborar material y conoce lo que existe en el almacén
Maestra de 2/o de primaria	No me quedan claro que habilidades tiene	Las cualidades de ella no me quedan muy claras

Nombre/cargo	Le pido me ayude en:	¿Aprovecho sus cualidades?
Maestra 3/o primaria	Cuando hay algún niño con necesidades educativas especiales le pido que lo apoye aunque no sea de su grupo y que asesore a su maestra sobre cómo manejarlo	La maestra es muy sensible a los niños con necesidades educativas especiales lo que favorece el desarrollo de estos niños
Maestra 4/o primaria	Normalmente no le pide apoyo	Reconozco el buen manejo de su grupo sin embargo no lo aprovecho
Maestra 6/o primaria	Le pido que me apoye en actividades que hay que realizar fuera del colegio	Es una persona muy dedicada a su trabajo aunque esto le implique trabajo extra, sin embargo siempre las quiere hacer a su manera
Psicóloga.	Me asesora sobre el manejo de niños con necesidades educativas especiales y sobre el trabajo con los padres de familia, en particular aquellos que son “difíciles”	Conoce su trabajo y lo hace bien

En este cuadro puedo darme cuenta que no conozco las cualidades de todos mis colaboradores, con algunas maestras se me dificultó identificar cuáles son sus cualidades y nunca les pido que me apoyen con alguna actividad, solo les doy indicaciones sobre su trabajo. Lo que sugiere que no estoy visualizando su posible respuesta ante tales o cuales situaciones, esto limita la posibilidad de hacer más productiva la tarea, no favorece la visión del trabajo en equipo y consecuentemente no se propicia el desarrollo personal de los integrantes de este, lo cual impacta necesariamente en el desarrollo institucional, aspecto en el que debo poner atención.

Con objeto de conocer los aspectos que tengo como jefe y los que tengo como líder, mismos que constituyen mi estilo de liderazgo, a continuación presento el siguiente cuadro que identifica cada uno de estos.

Estilo personal de ser líder

FUNDAMENTOS DE MI AUTORIDAD:		
Posición jerárquica (característica de ser jefe)	Emisión de órdenes. (característica de ser jefe)	
Establecimiento de compromisos (característica de ser líder)	Situacionalidad y consenso (característica de ser líder)	
Contribución a la productividad (característica de ser líder)	Supervisión y control. (característica de ser jefe)	
CONSECUENCIAS DESEABLES DE MI DIRECCIÓN:		
Productividad y mejora		
Constituir un equipo de trabajo donde se favorezca el crecimiento personal y el logro de los objetivos educativos		
Validar y legitimar la función directiva		
CARACTERÍSTICAS DE MI ESTILO DE LIDERAZGO:		
Estructura y tarea.(característica de ser administrador)	Competencia, mando y habilidad gerencial (característica de ser administrador)	Mejora e innovación. (característica de ser administrador)
Mejora e innovación.(característica de ser dirigente)	Cambio y Desarrollo. (característica de ser dirigente)	Personas y relaciones. (característica de ser dirigente)

Como puede observarse en el cuadro anterior, en esta nueva faceta de la gestión directiva en donde se marcan las diferencia entre ser jefe - administrador o líder - dirigente aparecen otros aspectos de mi estilo de dirección, en donde si bien existen algunos rasgos propios del dirigente, que como ya se menciono contribuyen a la productividad y calidad de la institución, aún no dejan de aparecer los aspectos que aprendí durante mi trayectoria profesional dentro del ámbito militar, mi autoridad la fundamento sobretudo en la posición jerárquica, pongo el énfasis en la emisión de órdenes, la supervisión y el control; por lo que creo que es importante reflexionar sobre la importancia de lograr tener ascendencia entre mis subordinados a través de

otras formas, como es el establecimiento de consensos y compromisos, en aras de la productividad y mejora de mi centro de trabajo para constituir un equipo de trabajo donde se favorezca el crecimiento personal y el logro de los objetivos educativos.

Balance provisional

En el proceso de transformar la cultura organizacional, el dirigente desempeña un papel trascendente para vincular estrechamente a las personas, actuar como agente de cambio y generar entre ellas el compromiso con los objetivos institucionales a través de la generación de una visión atractiva para sus colaboradores, con lo cual les sea más fácil comprometerse y que dé sentido a su esfuerzo cotidiano (Rodríguez, 1993, p.14).

Las condiciones mínimas para que se ejerza un liderazgo implican la existencia de un grupo en busca de un objetivo y la diferenciación de las responsabilidades de los integrantes del grupo, por medio de la planeación y de la organización apropiadas (Rodríguez, 1993, p.14).

Es así como, quien tiene a cargo la encomienda de dirigir una institución, debe reconocer las diferentes habilidades y capacidades requeridas para realizar su tarea con responsabilidad utilizando los recursos que le brinda su autoridad y liderazgo, pero sobretodo tomando en consideración las características y particularidades de cada una de las personas con las que trabaja, para poder generar cambios esenciales en la organización y en cada uno de los individuos.

Se dice que los líderes nacen no se hacen, sin embargo es innegable que existen cualidades de un líder que deben cultivarse y desarrollarse incesantemente, puesto que de continuo se están transformando las relaciones entre los sujetos y la noción de autoridad en un mundo de cambios acelerados, lo que obliga a asumir el mando de las instituciones con el compromiso insoslayable de rediseñar y organizar con lucidez ética y sentido crítico, el futuro de una sociedad libre y con la posibilidad de elegir su propio camino (Rodríguez, 1993, p.13).

La maestría en gestión directiva de instituciones educativa ha favorecido en mi la adquisición de una serie de elementos teóricos y prácticos para identificar las tareas que componen la función directiva, confrontando en todo momento mis

habilidades y expectativas personales e institucionales, con la intención de identificar la relación estrecha que existe entre estas, y los procesos de mejora continua, para propiciar que los intereses de los integrantes de la organización se conduzcan a la calidad y productividad de nuestro centro de trabajo.

Es así como en el afán de ir reconociendo mis habilidades e incapacidades para realizar adecuadamente la tarea directiva, en el siguiente capítulo describo las tareas que cotidianamente realizo en mi función de directora de un centro educativo, así como los instrumentos que utilizo como apoyo para realizar dichas actividades.

CAPITULO IV

***LA FORMA EN QUE SE
DESARROLLAN MIS
ACTIVIDADES DIRECTIVAS EN
LA ESCUELA.***

La forma en que realizo de manera cotidiana mis actividades, es un elemento valioso para conocer más sobre mi práctica directiva, sin embargo la observación de esta debe ser a partir de instrumentos y registros, que reflejan más objetivamente mi estilo de ser directora.

Agenda de trabajo

La agenda de trabajo, sin duda alguna, es un excelente instrumento para el análisis de la práctica directiva, ya que se puede observar de manera gráfica la organización y distribución del tiempo dedicado a las funciones directivas propiamente dichas y, además facilita el análisis de estas actividades, lo que permite establecer las prioridades del director. Para lo cual a continuación voy a reproducir una semana de mis actividades.

Agenda

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9 a 10 a.m.	Entrevista para una inscripción	Verificar la asistencia de maestros y entrada de preescolar	Verificar la asistencia de maestros y entrada de preescolar	Verificar la asistencia de maestros y entrada de preescolar	Verificar la asistencia de maestros y entrada de preescolar
10 a 11 a.m.	Revisión y elaboración de documentos y supervisión del recreo y otras actividades docentes	Revisión y elaboración de documentos y supervisión del recreo y otras actividades docentes	Revisión y elaboración de documentos y supervisión del recreo y otras actividades docentes	Revisión y elaboración de documentos y supervisión del recreo y otras actividades docentes	Revisión y elaboración de documentos y supervisión del recreo y otras actividades docentes
11 a 12 a.m.	Recorridos por los salones. Elaboración de proyectos	Entrevista representante s de editoriales. Elaboración de proyectos	Recorridos por los salones. Elaboración de proyectos	Recorridos por los salones. Elaboración de proyectos	Recorridos por los salones. Elaboración de proyectos

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
12 a 13 a.m.	Entrevistas con padres de familia y alumnos	Entrevistas con padres de familia y alumnos	Entrevistas con padres de familia y alumnos	Entrevistas con padres de familia y alumnos	Entrevistas con padres de familia y alumnos
13-14 a.m.	Supervisión de la entrega de niños	Supervisión de la entrega de niños	Supervisión de la entrega de niños	Supervisión de la entrega de niños	Supervisión de la entrega de niños
14-15 a.m.	Coordinación del trabajo de maestros	Coordinación del trabajo de maestros	Coordinación del trabajo de maestros	Coordinación del trabajo de maestros	Coordinación del trabajo de maestros

A partir del cuadro anterior es factible conocer las actividades de rutina, las de pensamiento que se refieren a la elaboración de proyectos, las que se realizan por norma y las de dirección, tales como la coordinación del trabajo de maestros, reuniones con padres de familia etc., así como aquellas a las que le dedico más tiempo. Esto se observa objetivamente en el cuadro siguiente:

Mis actividades

ACTIVIDADES	HORAS	PORCENTAJE
De rutina	Supervisión y control (4 horas)	66.6%
De pensamiento	Elaboración de proyectos. (30 minutos)	8.3%
Por norma, petición o mandato superior	Trabajo administrativo (1 hora)	16.6%
De dirección	Coordinación del trabajo de los maestros(30 minutos)	8.35%
TOTAL		100%

Como es posible observar en esta tabla, el mayor porcentaje de horas en mi jornada laboral la consumen las actividades de rutina, particularmente aquellas que tienen que ver con la supervisión y el control, siguiendo en el mismo tenor con objeto de

complementar la información del cuadro anterior, enseguida describo un día del trabajo que realizó cotidianamente en mi centro escolar.

Un día de trabajo del director.

Desde mi llegada a la escuela, pareciera que todos me esperan para hacerme saber sobre los múltiples requerimientos; el padre de familia que me reclama en la puerta, alguna maestra pide mi ayuda para solucionar un problema con algún niño, no hay luz habrá que llamar quien la arregle, hay que ir a la inspección a recoger documentación etc. etc. Es así como realmente inicio un día en la escuela. Y qué decir de las actividades que de rutina habrá que hacer: visitas de supervisión a los salones, revisión de la planeación docente, junta con la sociedad de padres de familia, entrevista con los alumnos y padres de familia que desean ingresar a la escuela.

Y con todo esto es indudable que también existen otra serie de actividades que como directora realizo diariamente, y que van marcando las rutinas de la escuela, por ejemplo, después de solucionar algunos problemas o si estos pueden esperar; recorro la escuela para darles los buenos días a todos maestros y alumnos, y ambos aprovechan para informarme si tuvieron algún incidente en la entrada, en el caso de los maestros de guardia, mientras que los niños me hacen saber sobre algunas necesidades con respecto a las instalaciones, refrigerios, eventos etc. y pareciera que ellos me esperan, de tal suerte que cuando no voy, siempre preguntan la razón por la cual no fui. De igual manera recorro el patio, los baños, reviso si están limpios y muchas de las ocasiones le pido a la señora de aseo que limpie nuevamente el patio, que ponga papel sanitario o toallitas de papel para secarse las manos, etc.

Después de esto, verifico en la cocina si todo está listo para los refrigerios que se les proporciona a maestros y niños, para luego ir a mi oficina, prender la computadora, revisar correos, mientras que confirmo con la secretaria los pendientes del día, que pueden ser junta en la inspección, entrevista con algún proveedor, pago de servicios, compras, etc.

Mientras esto sucede observo la llegada de los niños de preescolar, ya que el área administrativa y donde se reúnen los niños es contigua y ambos espacios son pequeños, superviso que la maestra de guardia abra y cierre la puerta a tiempo, cómo

llegan los niños, normalmente les preguntó como están, saludo a los padres de familia, les pregunto sobre alguna situación en particular o ellos aprovechan para hacerme saber sobre sus inquietudes.

Una vez concluida la entrada de los niños, se inicia el trabajo administrativo propiamente dicho, el cual es insoslayable, reviso planeaciones didácticas, exámenes, libros, cuadernos, lleno documentos, elaboro listas, planeo eventos en coordinación con la maestra responsable, atiendo niños que tuvieron pequeños accidentes o se sienten mal, o algún caso de indisciplina, superviso los recreos etc. Finalmente el día va proponiendo cada una de las actividades que como directora necesito realizar, tanto de trabajo administrativo, como proyectos, coordinación con el equipo de trabajo, escuela para padres, reuniones con los padres de familia y todo aquello para lo que una directora es requerida.

Sin embargo todas las actividades que he descrito anteriormente, deben estar insertas en procesos determinados, es así como con el objeto de ir reconociendo mas sobre las características de mi gestión directiva y la forma de diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales, para generar condiciones que estimulen el trabajo colegiado, a continuación voy a intentar ubicar dichas actividades dentro de las fases del proceso administrativo.

Descripción de las actividades que realizó como directora en cada una de las fases del proceso administrativo y de gestión.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, aplicando de manera eficiente los recursos con que cuenta esta para alcanzar las metas establecidas. De acuerdo al modelo administrativo más conocido, este se divide en cuatro fases: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En la Fase de **Planeación** puedo destacar las siguientes actividades que a continuación enlisto:

- ✓ Elaboro de un programa anual de visitas que realizan los niños.
- ✓ Elaboro del programa anual de capacitación docente.
- ✓ Elaboro del programa de escuela para padres.
- ✓ Programo de conferencia para padres de familia.

- ✓ Elaboro del programa anual de educación sexual para niños de 4/o, 5/o y 6/o junto el de los padres de familia.
- ✓ Elaboro y publico los lineamientos generales para la aplicación de los programas de estudio.

Si bien se lleva a cabo la planeación al inicio de año escolar, considero que esta no toma en cuenta todos los elementos ni subprocessos necesarios para realizarla, puesto que en algunas ocasiones he tenido que hacer planes emergentes para solucionar situaciones que pudieron haberse previsto desde el principio del ciclo escolar.

En la Fase de **Organización** reconozco las siguientes actividades:

- ✓ Designo los grupos para cada uno de los maestros.
- ✓ Organizo los horarios.
- ✓ Elaboro el rol de comisiones para los maestros durante el ciclo escolar. (fechas de guardia, honores, periódico mural, festivales).
- ✓ Organizo de los grupos escolares.
- ✓ Selecciono al personal tanto interno como externo que dirigirá las conferencias y talleres de escuela para padres.

En cuanto a la organización, considero que es necesario plasmarla en documentos para que sea efectiva, y que el personal conozca sus funciones de manera clara, con objeto de hacer los procesos más ágiles.

En la fase de **Dirección** realizó las siguientes actividades.

- ✓ Soluciono conflictos.
- ✓ Propicio la comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar.
- ✓ Tiendo puentes entre maestros y padres de familia, para la participación de estos últimos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Motivo al personal.
- ✓ Tomo decisiones.
- ✓ Preveo situaciones que pudieran ocasionar conflicto y hablo con los involucrados.
- ✓ Gestiono los recursos para el trabajo de los maestros.
- ✓ Asisto a la capacitación para directores que indica la SEP.

- ✓ Establezco comunicación y coordinación entre mi centro escolar y las autoridades educativas de la Zona.
- ✓ Gestiono los recursos humanos y materiales de escuela para padres.

Sobre la Dirección, si bien realizó actividades de esta fase propiamente dicha, no he podido establecer un modelo de administración que considere la gestión, toda vez, que en ocasiones asumo un modelo totalmente directivo y en otras, uno de mucha flexibilidad.

En la Fase de **Control** cumplo con las siguientes actividades.

- ✓ Analizo rendimiento académico.
- ✓ Verifico que los maestros tengan sus registros.
- ✓ Superviso el desempeño de los maestros.
- ✓ Elaboro estadísticas de ingreso y egreso.
- ✓ Reviso la planeación de los maestros, así como los exámenes que realizan y las evaluaciones.

Es importante considerar que en la fase de control, no he diseñado instrumentos de registro suficientes que me la hagan más fácil y hay ocasiones que me parece muy difícil realizarla.

Sin embargo es importante destacar que dentro de la administración escolar, ésta debe ser matizada por los procesos de gestión que se propician en los planteles educativos, como una nueva vía para administrar la organización, considerando siempre el proyecto educativo como eje transversal de todas las actividades administrativas.

Por lo tanto, después de esto puedo concluir, que es imperativo en mi centro escolar, resignificar las tareas administrativas, como un elemento clave para alcanzar los objetivos de la institución, para lo cual es necesario poner el énfasis en los sujetos más que en los procedimientos como parte fundamental tanto de los procesos de gestión como de los procesos administrativos.

Finalmente, después del anterior análisis, me doy cuenta de que he estado realizando actividades administrativas, que no han sido lo suficientemente productivas, o mejor dicho, no les he sacado el provecho necesario para que me faciliten el trabajo cotidiano, puesto que no se esbozan a partir de la secuencia lógica

que propone el proceso administrativo, por tanto no han arrojado los resultados que pudieran desearse.

Las actividades anteriores van íntimamente relacionadas con las tareas del director, las cuales menciono a continuación con el objeto de establecer su importancia práctica, normativa y educativa, como elemento esencial en el quehacer formativo del centro escolar.

Tareas del director y su importancia

Coordinar los trabajos del Consejo Técnico
Establecer comunicación con los padres de familia
Ser el enlace entre la escuela y la supervisión escolar
Coordinar la capacitación docente
Organizar el trabajo escolar
Diseñar conjuntamente la metodología e instrumentos de evaluación
Coordinar los trabajos de escuela para padres
Supervisar la atención psicopedagógica de los alumnos
Ser enlace entre maestros y padres de familia
Supervisar el trabajo docente
Registrar evaluaciones
Revisar la planeación docente
Detectar y satisfacer necesidades de capacitación
Brindar asesoría Técnico Pedagógica
Gestionar el apoyo a niños con necesidades educativas especiales

Las tareas más importantes de un director están centradas en aquello que se refiere al aprendizaje de los alumnos, sin embargo habrá que buscar un equilibrio en el tiempo dedicado a cada una de ellas, para destacar las mas importantes, con objeto de hacer un análisis objetivo al respecto, a continuación señalo las tareas que me consumen más tiempo.

Tareas en las que invierto más tiempo

TAREAS:	TIEMPO: HORAS POR SEMANA
Organizar el trabajo escolar	7
Entrevistar con los padres de familia	5
Supervisar del trabajo docente	4
Revisar la planeación docente	3
Supervisar la atención psicopedagógica	3
Brindar asesoría técnico pedagógica	5
Registrar las evaluaciones	3

Las tareas que me consumen más tiempo son las de tipo administrativo, que están inmersas en la organización escolar, como son la de elaboración de estadísticas, llenado de formatos, organización de expedientes, revisión de la planeación docente, lectura de expedientes, elaboración de algunos instrumentos para mejorar la función docente, como formatos de hojas de evaluación, horarios, distribución de actividades, así como comunicados a los padres de familia, etc., que si bien facilitan la organización y permiten prever acciones, requieren un buen porcentaje de tiempo de mi jornada laboral dentro de la escuela.

Otras de las tareas que requieren de más tiempo del director es la atención a los padres de familia, particularmente en las escuelas privadas, donde es preciso tratarlos como clientes y conocer sus necesidades para estar en posibilidad de satisfacerlas.

Sin embargo, dentro de las tareas anteriormente descritas existen algunas que pudieran delegarse con la intención de centrarse en aquellas particularmente importantes dentro de la gestión directiva, debido a su trascendencia en la vida escolar, después de analizarlas considero que de las tareas que realizo, las que a continuación presento se destacan por su importancia.

Tareas más importantes

TAREAS	...ES IMPORTANTE PORQUE...
Coordinar trabajos del Consejo Técnico	Durante las sesiones del Consejo Técnico se toman decisiones con respecto al Proceso Enseñanza-Aprendizaje
Asesoría técnico pedagógica	La asesoría técnico pedagógica favorece una mejor práctica docente
Revisar la planeación docente	A partir de las planeaciones es factible observar el trabajo docente.
Supervisar el trabajo docente	Se detectan y solucionan problemas que afectan al Proceso Enseñanza-Aprendizaje
Establecer el enlace entre docentes y padres de familia	En una escuela particular es primordial la atención a los padres de familia
Supervisar la atención psicopedagógica	Con este tipo de atención se apoya a los niños que presentan algún problema y favorece su desempeño escolar
Organizar el trabajo escolar	Articula el trabajo de todos los integrantes de la comunidad educativa y ningún esfuerzo se desaprovecha

Con el fin de hacer este análisis más claro a continuación presento un cuadro comparativo entre las tareas que consumen más tiempo y las tareas más importantes.

Comparación tiempo vs importancia

TAREAS DE MÁS TIEMPO	TAREAS MÁS IMPORTANTES
Organizar el trabajo escolar	Organizar el trabajo escolar
Asesoría técnico pedagógica	Asesoría técnico pedagógica
Atención a los padres de familia	Establecer puentes entre padres de familia y docente que mejoren el proceso enseñanza-aprendizaje
Supervisar el trabajo docente	Gestionar los planes y programas de estudio
Coordinar los trabajos del Consejo Técnico	Coordinar el trabajo del Consejo Técnico
Supervisar la atención psicopedagógica	Supervisar la atención psicopedagógica

TAREAS DE MÁS TIEMPO	TAREAS MÁS IMPORTANTES
Revisar la planeación docente	Supervisar el trabajo docente, y gestión de planes y programas

Después de revisar los cuadros anteriores, puedo darme cuenta que las tareas que coinciden entre lo más importante y que me consumen más tiempo son:

- ✓ Asesorar en el área técnico pedagógica.
- ✓ Organizar el trabajo escolar.
- ✓ Coordinar el trabajo del Consejo técnico.
- ✓ Supervisar la atención psicopedagógica.
- ✓ Revisar la planeación docente.

Existen algunas actividades que pudieran considerarse como no importantes y consumen mucho de mi tiempo, sin embargo en una escuela privada la atención personalizada que se le da a los padres de familia es fundamental para incrementar y conservar la matrícula, por lo que no se debe descuidar.

Esto se complica cuando también se es el dueño y no se tiene suficiente personal, porque incluye además la realización de otras actividades, como compras, nóminas, entrevistas con proveedores etc., que definitivamente consumen mucho tiempo.

Caso contrario ocurre con la organización escolar y la gestión de planes y programas, porque considero ese es un aspecto que le he puesto poca atención, y por ende le dedico menos tiempo.

Desafortunadamente, puedo darme cuenta que se sacrifica lo importante por lo urgente, particularmente cuando los padres de familia son muy demandantes y no precisamente en aspectos de índole pedagógico, aún así intento encontrar un equilibrio entre las actividades importantes y las que consumen mucho tiempo, a través de la delegación de tareas y la simplificación de procesos especialmente los administrativos.

Como puede observarse en el cuadro anterior, las tareas del director se van centrando en las más importantes, destacando en todo momento la dimensión pedagógica como la cardinal dentro de la escuela, empero no solo se trata de reconocer las actividades más importantes de mi centro de trabajo y hacerlas, existen

obstáculos de índole institucional y personal que van demeritando la forma que se realizan estas actividades o evitan que se hagan, tales obstáculos hacen más difícil dichas tareas y pueden ser los siguientes.

Obstáculos de la función directiva

El director durante su práctica se enfrenta a muchos obstáculos, sin embargo desde mi punto de vista existen tres que determinan dicha práctica.

- ✓ *Obstáculo 1.*-Falta de capacitación para ejercer de mejor manera la función directiva.
- ✓ *Obstáculo 2.*-Los directores aprendemos a dirigir a partir de modelos que durante nuestra vida de estudiante fuimos observando y en ocasiones resulta difícil cambiar estos modelos, debido a que no los hacemos conscientes.
- ✓ *Obstáculo 3.*-Se dedica mucho tiempo a actividades de control y supervisión.

Además de los obstáculos considero que uno de los principales límites a los que se enfrenta el director al momento de dirigir la escuela que tiene a cargo, es la falta de apoyo institucional a la hora de resolver problemas, lo que debilita su autoridad; además de la falta de compromiso docente en algunos casos, incluso en las escuelas particulares como es el caso de la escuela que dirijo que no existen mecanismos que apoyen al director para tomar decisiones inmediatas cuando no se están obteniendo los resultados esperados, específicamente en la parte donde es indispensable considerar la ley federal del trabajo.

La normatividad, sin duda, ayuda a una mejor dirección, particularmente en la solución de problemas que requieren respuesta inmediata, sin embargo no hay que olvidar que los procesos en una institución cambian de continuo, por lo que dicha normatividad debe estar elaborada de tal manera que pueda contener los cambios.

Con todo, considero que en la solución de problemas independientemente si el director tiene apoyo institucional o no, es indispensable lograr un equilibrio entre lo que dice la normatividad y lo que las personas son y sienten, y esto no es posible dejarlo de lado, ya que es una característica primordial de la labor de un director y reconocer que trabajamos con seres humanos, lo que le da un matiz diferente a nuestra tarea. Sin embargo para que el director pueda favorecer el equilibrio a que

me refiero es indispensable que reconozca las limitaciones practicas que tiene para hacerlo y haga lo necesario para subsanarlas.

Mis limitaciones prácticas

Como ya mencioné anteriormente existen obstáculos personales e institucionales, que nos llevan a tener limitaciones prácticas que nos impiden cumplir con cabalidad cada una de las tareas que a un director de escuela le competen, es por eso que con el propósito de ir identificando estas y poder desarrollar habilidades que mejoren mi práctica directiva, a continuación se destaca un cuadro producto de uno de los ejercicios realizados durante el transcurso de la maestría, que expone de manera cuáles pudieran ser estas limitaciones y por qué.

Para llevar a cabo la siguiente función del director	TENGO LAS SIGUIENTES LIMITACIONES PRÁCTICAS		
	...mi falta de preparación en:	...la carencia de apoyos institucionales...	...lo inaplicable de la normatividad...
Administrar	La gestión directiva y todo lo que ello implica	Para supervisar a los docentes	En el ámbito de las sanciones
Organización del trabajo escolar.	Desconocimiento de los planes y programas de educación básica	Para llevar a cabo los proyectos	No está escrita la normatividad
Coordinación del consejo técnico.	La metodología de trabajo colegiado	No existía un espacio en tiempo que considerará el trabajo del consejo técnico	Se manejaba la escuela con un enfoque administrativo más que pedagógico
Establecimiento de un enlace entre padres de familia y escuela.	Desconocimiento de la forma de hacerlo	No existe una comunicación formal que permita la toma de acuerdos entre padres de familia y escuela	Los comités de padres de familia solo se consideran en papel no se llevan a la práctica
Evaluación del trabajo docente	No se han elaborado instrumentos que permitan evaluar	Falta de tiempo, para realizar una evaluación formal del trabajo docente	No lo considera la normatividad

Para llevar a cabo la siguiente función del director	TENGO LAS SIGUIENTES LIMITACIONES PRÁCTICAS		
	...mi falta de preparación en:	...la carencia de apoyos institucionales...	...lo inaplicable de la normatividad...
	la práctica docente		

En el cuadro anterior pueden observarse de manera explícita las limitaciones que tengo para llevar a cabo la función directiva de forma eficiente, ubicándola en mi falta de preparación, la falta de apoyos institucionales y lo inaplicable de la normatividad, lo que me da luz para elegir el camino adecuado para subsanar tales limitaciones.

Lo anterior va en relación directa con los asuntos problemáticos que surgen dentro de mi centro de trabajo, por lo que con la intención de identificar estos y su origen, y tras la observación de las reuniones realizadas con el colectivo docente, a continuación intentare reconocer las tensiones o problemas a superar y el orden a que pertenecen, así como donde es factible intervenir.

Asuntos problemáticos en mi centro de trabajo

Administrativo	Micro político	Pedagógico
Buscar espacios para el trabajo colegiado	Cambiar las prácticas cotidianas de algunos maestros	Conducción del proceso de análisis, decisión, acción y seguimiento de los problemas educativos
Reglamentar el trabajo colegiado en las reuniones del consejo técnico	Hacer un equipo de trabajo donde no prevalezcan grupos con diferentes intereses	Conducción del proceso de trabajo del grupo alrededor de una tarea común
Respetar la agenda de trabajo	Hacer una distribución equitativa de autoridad, poder y participación	Desarrollar competencias para el dialogo y la comunicación del grupo
Coordinar el trabajo previo a las reuniones	Provocar la toma de conciencia para propiciar el trabajo colegiado	

Administrativo	Micro político	Pedagógico
Respetar acuerdos y dar seguimiento		

Como ya lo indiqué anteriormente, la determinación de cuáles son los asuntos problemáticos, surge de la observación del trabajo del consejo técnico pedagógico, a partir de lo cual puedo establecer, que la micropolítica en la escuela está marcando la pauta para la toma de decisiones, las cuales no se toman de manera consensuada, porque existen dos grupos que defienden cada uno su posición frente a un mismo asunto, sin que medien los objetivos académicos de la institución.

De donde puedo identificar que existen problemas relacionados con la gestión escolar, que impiden constituir un colegiado, por la diversidad de metas y la prevalencia de intereses personales sobre los institucionales, el poder no se ha convertido en autoridad, hay disputa ideológica y se sigue buscando el control.

Esto se manifiesta mayormente en el espacio de las reuniones de consejo técnico, en el cual es posible observar la dinámica de interacción entre los sujetos que integran el colectivo docente y donde es factible construir un espacio de tolerancia, respeto y aceptación de las diferencias y solución de conflictos, que son la base para que la construcción de prácticas democráticas en la vida presente y futura de los alumnos como ciudadanos.

Situaciones que suelen presentarse durante las reuniones colegiadas en mi escuela

Después de recuperar distintos ejercicios contenidos en las guías de autoestudio realizadas durante la maestría en gestión directiva, puedo considerar algunos supuestos de cómo realizo mi función directiva y cómo esto repercute en la vida cotidiana de la institución.

Uno de los principales obstáculos al inicio de mi gestión directiva, sin duda fue el desconocimiento de lo que debe ser la gestión directiva, el de los propósitos y contenidos de la educación básica, así como los procesos que se generan en una escuela que atiende este nivel educativo.

Esto aunado a mi estilo de dirección, que se fue construyendo a través de mi recorrido por diferentes instituciones educativas y el ámbito militar, donde fui adoptando características de un estilo autocrático aún si dar me cuenta, estilo que no es precisamente el más apropiado, lo que se convierte en impedimento personal para lograr una mejor gestión directiva.

Por lo que se refiere a las actividades que realizo como directora, otro obstáculo que se me presenta, es el porcentaje de tiempo que utilizo en actividades de supervisión y control lo que coincide con mi estilo de dirección de acuerdo al análisis que sobre este rubro realicé y que se describe recientemente, seguido de actividades de tipo administrativo, dejando un porcentaje mínimo a actividades de coordinación de trabajo de maestros y elaboración de proyectos, lo que denota un desequilibrio de las actividades realizadas, ya que se descuida el ámbito pedagógico eje rector de la función directiva.

Sin embargo, a pesar de que dedico un buen porcentaje de tiempo a las actividades de tipo administrativo, éstas no están siendo lo suficientemente productivas y no necesariamente apoyan a los objetivos educativos, como debiera esperarse en una institución educativa.

Otro de los aspectos que es importante destacar son los asuntos problemáticos que pude detectar en el consejo técnico, donde aparecen algunos rubros en los que es necesario poner atención para el dialogo y el consenso en la toma de decisiones del colectivo docente, para constituir el trabajo colegiado en la escuela, y formar un equipo de trabajo capaz de compartir conocimientos, experiencias que permitan construir un proyecto común de escuela y otorgar a la enseñanza un lugar central como preocupación institucional y no sólo como responsabilidad individual de los docentes. Y además que se convierte en un soporte académico y humano que facilite a cada maestro realizar de mejor manera su trabajo diario y resolver los problemas que enfrenta en el aula y la escuela.

Con la intención de ir haciendo cada vez más fino el análisis de mi práctica directiva es menester definir cada uno de los componentes de la función directiva los cuales me brindan elementos para realizar una gestión directiva encaminada al logro de los objetivos educativos de mi centro escolar.

Definición de los componentes de la función directiva

El ejercicio de la función directiva de centros escolares, es una tarea compleja que implica desarrollar interacciones con sujetos internos y externos que exigen una gran variedad de roles y funciones, para lo cual hay que poner en juego una serie de habilidades personales, que tienen que ver con la relación y comunicación con los otros y con aquellas que le exige la misma organización, para desempeñar las tareas directivas que le demanda, estos roles y funciones constituyen los componentes de la función directiva, los cuales determinan en gran medida los resultados de la acción directiva, mismos que a continuación describo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones se puede definir como el proceso mediante el cual, se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones que se presentan en diversos contextos. En donde se considera la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción, si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

La toma de decisiones es una constante en la función directiva y está determinada por factores internos y externos y por características personales del director, que tienen que ver con la posibilidad de crear consenso entre el colectivo docente y demás actores educativos.

Existen una serie de modelos en la toma de decisiones dentro de la gestión directiva, en el modelo democrático a diferencia del modelo jerárquico donde se enfatiza en la estructura y responsabilidad de los directivos en la toma de decisiones, el primero acepta que el poder y la toma de decisiones es siempre compartido con todos los actores educativos, los cuales poseen conocimiento aceptable sobre los objetivos institucionales, donde las organizaciones determinan sus políticas y asumen las decisiones a través de procesos guiados por el consenso. Sin embargo una de las críticas que se hacen a este modelo es lo largo de los procesos de toma de decisiones (Antúnez, 2000, p.41).

Si bien este modelo es el óptimo en los centros escolares, es importante destacar que implica un cambio de paradigma, puesto que durante muchos años en las instituciones del país y en las escuelas hemos vivido la toma de decisiones jerárquicas, donde el director es el único capaz de hacerlo acertadamente y por tanto incuestionables. En mi centro de trabajo intento propiciar la toma de decisiones compartidas, sin embargo me ha sido difícil el asumir las implicaciones personales, normativas y organizativas que este proceso conlleva.

Delegación de tareas

La delegación de tareas se puede definir como la capacidad de comprometer en la acción a los subordinados o colaboradores, haciéndolos sentir responsables de manera consciente y voluntaria de la actividad en cuestión, donde se acepta la total independencia y creatividad.

La búsqueda de maneras de delegar en los demás, dándoles la información que necesitan para cumplir de modo eficiente la tarea delegada y con parámetros lo suficientemente amplios como para que tomen sus decisiones, son algunas de las condiciones necesarias para tener colaboradores capacitados y con experiencia.

Es preferible no centralizar funciones y asumir el riesgo de delegarlas, para desarrollar el potencial latente en los colaboradores, lo que a su vez permitirá que el directivo pueda dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección, aunque hay que recordar que no se trata de "utilizar" a los colaboradores, sino delegar en ellos las tareas que puedan realizar incluso mejor que el propio directivo.

Para ello el directivo debe comunicar clara y detalladamente la tarea a delegar y aclarar en su momento al subordinado cualquier duda que se presente, además de asistir, orientar, formular y evaluar regularmente al colaborador en quien delega y brindándose el derecho al error y a la equivocación cuando son por desconocimiento.

En muchas ocasiones es recomendable destacar los errores como un medio para que la gente se desarrolle, las pérdidas a largo plazo serán mucho más pequeñas y las habilidades que se ganen serán mayores, teniendo en cuenta que el aprendizaje sobreviene generalmente cuando se permite que se cometan errores inconscientes, involuntarios o por falta de conocimiento.

Por el contrario, cuando el equipo teme a las reacciones del director cuando comete errores, las consecuencias pueden ser terribles. La gente que tiene miedo encubre sus desaciertos y esto puede propiciar que vuelvan a cometerse o se agraven ya que nadie aprende de ellos.

En el centro escolar en el cual laboro, la delegación de tareas ha sido un camino sinuoso, en tanto que el equipo no estaba acostumbrado a este proceso con la consecuente delegación de autoridad y responsabilidad que ello implica, por el estilo de dirección jerárquico que predominó en la etapa administrativa del centro escolar, de tal manera tanto ellos como yo hemos ido aprendiendo confiar más en cada uno, lo que hace que se aumente las tareas que se delegan.

Manejo de conflictos

El conflicto parece ser una constante humana, que se genera a partir de la interacción entre dos o más personas. En los centros de trabajo es factible que se generen conflictos entre alumnos, maestros, padres de familia, personal administrativo, personal directivo etc. Y si bien no podemos evitar el conflicto es necesario cambiar nuestra postura en torno a este, con objeto de no quedarse con el conflicto sino de crecer como organización a través de él.

Sin embargo en mi actuación siempre considero importante cuando se presenta algún conflicto oír la versión de las partes involucradas siempre juntas, tratando de que cada una de las partes reflexione sobre que hizo para generarlo y cuáles son los elementos que confluyen en este, así como los elementos que subyacen en el conflicto principal por así decirlo y finalmente sugiero que las partes involucradas propongan la mejor solución a este, privilegiando siempre la importancia de no quedarse en el conflicto, sino de crecer a través de él.

Sin duda el conflicto genera un orden, un acomodo de las cosas y las personas, con la aparición de este se genera una ruptura del orden, que es parte del contexto mismo, y de lo que las personas percibimos como ruptura. De tal modo que cuando se resuelve se restablece un nuevo orden de las cosas y las personas generando en muchas de las ocasiones una nueva dinámica en la actuación de quienes en este caso conformamos la comunidad educativa (Martínez, 1999, p.26).

Acompañamiento académico

Se define como acompañamiento académico al proceso sistemático de apoyo que brinda el un equipo de asesores de la secretaria de Educación Pública al colectivo docente de las escuelas de educación básica, de manera coordinada al inicio de cada ciclo escolar y siempre que haya alguna reforma que implique una capacitación constante, del tal manera que el acompañamiento académico generalmente se plasma en un documento denominado trayectos formativos que contiene las acciones de planeación, organización y evaluación que guían este proceso de capacitación y asesoría continua del trabajo docente.

Si bien la Secretaría de Educación Pública dentro de sus acciones contempla el acompañamiento académico de los colectivos docentes de las escuelas de educación básica, una de las funciones y roles esenciales del director es la continua capacitación de los docentes, considerando que el acompañamiento académico es un proceso que debe responder a necesidades específicas del colectivo docente y del centro escolar, donde se toma en cuenta el contexto socioeducativo, las oportunidades que en tiempo y espacio se presenten a partir de la facilitación, colaboración e intervención de los procesos.

El acompañamiento académico puede estar dirigido al colectivo docente o para algún profesor en particular dependiendo de las necesidades específicas, ya que se pretende que mediante el análisis de estas, se detonen planes de acompañamiento que respondan a las necesidades particulares de los colectivos docentes de cada centro educativo, como ya se menciona.

En el centro educativo del cual estoy a cargo, el acompañamiento académico se brinda de acuerdo a las necesidades manifiestas de los docentes o a las que surgen de la observación y evaluación del desempeño profesional de los mismos y si bien existe un espacio y un tiempo específico para llevarlo a cabo, dicho acompañamiento se puede brindar de manera menos formal en la práctica docente continua.

Evaluación

Hablar de evaluación de centros, desde la perspectiva que ofrece la dirección, nos obliga a poner de relieve la particular atalaya en la que los equipos directivos se encuentran, de cara a observar e intervenir en el funcionamiento de los centros. Hay razones sobradamente conocidas como para justificar la importancia del papel de la dirección en la institución escolar, y ya vengan argumentos provenientes desde las posiciones más enfrentadas, o de los contextos más diversos, lo cierto es que la importancia de la acción directiva y, en concreto, su papel dinamizador en los procesos de evaluación a nivel de centro, hoy en día es un asunto indiscutible (Bordas, 2000, p.57).

Dentro de un centro escolar casi cualquier cosa es factible de evaluarse, puesto que esta puede estar encaminada a evaluar docentes, alumnos, proyectos, resultados, procesos, sin embargo, cualquiera que sea su objetivo, esta requiere de una metodología, que permita la objetivación de resultados, en este caso particular he de referirme a la evaluación de los maestros, por ser este un componente esencial de la gestión directiva.

Los sistemas de evaluación de personal académico y profesional suelen comprender elementos de dos clases: unos más “automáticos” como: antigüedad, asistencia, puntualidad o la acreditación de cursos obligatorios; y otros más “competitivos” como: el mejoramiento en el desempeño profesional, participación en tareas voluntarias, cursos optativos etc. Es obvio que un sistema que pondere preferentemente los segundos estimulará más el esfuerzo y la superación. Sería de desear que el perfil evaluatorio que se adopte sea de este tipo porque lo que interesa es que distinga los buenos de los malos maestros y que promueva a quienes de veras lo merezcan (Latapí, 1996, p.32)

Sin embargo considero que tendrá mayor ponderación en la evaluación de los docentes el desempeño profesional del mismo, donde es factible encontrar cualidades perfectamente evaluables como son: dominio de los contenidos de la asignatura, la metodología de enseñanza utilizada, las innovaciones, su relación con los alumnos y el aprovechamiento académico de estos.

En el centro escolar en el cual me desempeño como directora, se realizan las evaluaciones docentes a partir de algunos instrumentos como es: su planeación

semanal, los cuadernos de los alumnos con las correcciones hechas por el maestro, las observaciones que realiza, los trabajos y tareas que manda, además de las opiniones que con respecto al trabajo docente emiten alumnos y padres de familia y recientemente se implementó la evaluación de competencias docentes a partir de una lista de verificación que considera una autoevaluación, una evaluación de sus compañeros y una evaluación de la directora académica, en momentos específicos del ciclo escolar.

Negociación

La negociación puede definirse como la resolución del conflicto entre las partes involucradas que reconocen divergencia en sus intereses y deciden intentar acuerdos a través de la comunicación, donde ambas partes reconocen que el acuerdo es mejor que la ruptura, y siempre se está dispuesto a ceder algo a cambio de algo.

El elemento fundamental de la negociación siempre es el diálogo que es una forma de comunicación que está sujeta a los patrones normativos de esta, a pesar de que muchas de las ocasiones el diálogo no es típico de comunicación en general, sin embargo sí es un elemento esencial para lograr acuerdos: en el establecimiento del diálogo se requiere la participación activa de todos, donde existe un compromiso para el cuestionamiento, someter a prueba nuevas ideas y escuchar punto de vista diversos (Burbles, 1999, p. 46).

En la negociación se ponen en marcha una serie de reglas que permiten establecer el diálogo, el compromiso de lograr acuerdos y la reciprocidad que debe haber en las partes involucradas considerando que no es factible “ganar-ganar” sino que ambas partes siempre tendrán que ceder en el juego de la negociación, donde la comunicación juega un papel determinante en los resultados, porque se requiere de la comprensión recíproca de los puntos de vista y la apertura de las posiciones de los implicados y la manera en que llegan a sostenerlas, para lograr la negociación.

En mi gestión directiva no me ha sido fácil aprender a negociar con los actores educativos, puesto que la negociación ha sido una arista de esta nueva faceta de mi gestión directiva, reconocida a partir de mi ingreso a la maestría en gestión directiva de instituciones de educativas.

Conducción de grupos de trabajo

La conducción de grupos se puede definir, como la capacidad acertada de guiar a los miembros de una organización en la realización de un proyecto o proceso, donde es preciso tener en cuenta la diversidad de cada uno de sus miembros, lo que plantea diariamente nuevos retos, se requieren de nuevas habilidades para entender a personas tan distintas en un mismo contexto y conjuntarlos de manera efectiva.

En el ámbito educativo, la conducción de grupos adquiere el nombre de trabajo colegiado que puede definirse como: *“Una forma de organización que demanda procesos democráticos de participación.* En este sentido, es también una experiencia formativa. Los espacios colegiados ofrecen la oportunidad de descubrir, reafirmar y/o ejercitar los valores de la tolerancia, de la convivencia solidaria, de la comprensión y aceptación de las diferencias, de la cooperación, del respeto personal y mutuo, y de la solución pacífica de conflictos, todo lo cual es una contribución fundamental e insustituible de la escuela a la formación ciudadana de los alumnos. Las vivencias personales en que maestros y directores se vean involucrados en este sentido, son la base para que puedan generar prácticas pedagógicas en el aula y relaciones interpersonales en la escuela que sirvan de modelo para la construcción de prácticas democráticas entre los alumnos” (Antúñez, 1998, p.6).

La importancia de trabajo colegiado radica en:

- Es la única manera de hacer del trabajo en la escuela un proyecto común transitando de una asociación de personas a un equipo de trabajo.
- Ofrece la oportunidad de fortalecer el compromiso profesional de los docentes con la tarea pedagógica, como un compromiso que concierne a la escuela como institución.
- Es una oportunidad de descubrir, reafirmar y/o ejercitar los valores de tolerancia, solidaridad, cooperación, respeto, aceptación de las diferencias y solución pacífica de conflictos, que son la base para que la escuela contribuya a la construcción de prácticas democráticas y de paz, en la vida presente y futura de los alumnos como ciudadanos.

La colaboración mediante el trabajo en equipo es, además, un objetivo importante en la educación escolar, ya que está es la base de la generación de situaciones de enseñanza más adecuadas para la construcción de conocimientos, por parte de los alumnos y es un camino para mejorar la calidad de la experiencia educativa cotidiana en la escuela, vivida por los alumnos junto con sus maestros y directores. Aporta a la calidad en distintos sentidos:

- Al propiciar espacios que permitan hacer más claros y explícitos los propósitos de la escuela y del trabajo docente.
- Al promover mayor compromiso del maestro y del colectivo de maestros con la tarea profesional que desempeñan.
- Al favorecer la construcción de relaciones interpersonales más humanas, solidarias y democráticas en la escuela.
- Al promover espacios para que los maestros adquieran más y mejores herramientas técnicas para resolver los problemas de enseñanza.

Actualmente en el espacio escolar en el cual me desempeño, si bien no se ha podido construir un colegiado propiamente dicho, el trabajo que se realiza en el marco de las reuniones de consejo técnico, es un espacio que permite al colectivo docente, la reflexión tanto individual como colectiva en torno a la tarea de cada uno

Vinculación entre padres de familia y escuela

Los niveles de participación de los padres de familia en los distintos ámbitos del establecimiento escolar pueden adquirir una variedad de modalidades y hacerse realidad a través de varias acciones. Esta variedad de posibles acciones logra coherencia por su orientación hacia los objetivos como son: establecer una relación de confianza entre la escuela y los padres y de mejorar los resultados de la educación (Mc Allister, 1993, p.3).

Por tanto es impostergable propiciar la participación de los padres en la escuela, esto para lograr una verdadera formación integral en el niño que considere aspectos cognitivos, éticos y sociales que lo lleven a ser un ciudadano participativo y solidario con y para los demás.

Identificar las habilidades y capacidades que a un director le permiten cumplir de la mejor manera cada una de las tareas que le competen, resulta imperioso para realizar una gestión directiva acorde a las necesidades del centro educativo, ya que solo el conocimiento científico no mejora la función directiva, es indispensable conocerse a sí misma sabiendo que habilidades y capacidades posee y cuales es necesario desarrollar en aras de optimar las tareas que el centro escolar requiere del director.

Habilidades requeridas para ser director

Las tareas del director son las actividades que de continuo realiza en muy diversos ámbitos en periodos muy cortos de tiempo, estas tareas van desde la organización y gestión del trabajo docente hasta la atención a los padres de familia sin olvidar la solución de conflictos, lo que implica la dinamización de un grupo de personas para lograr los propósitos educativos asumiendo la responsabilidad de los resultados, para lo cual se requiere cúmulo de habilidades que le permitan guiar los procesos y las intenciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa hacia los aprendizajes de los alumnos, que se constituyen en el eje rector de las actividades que se realizan, en el interior del centro escolar.

Dichas habilidades son de: dirección, organización, toma de decisiones, asesoría, observación, aprendizaje, establecimiento de acuerdos, provisión de recursos necesarios etc., estas habilidades desarrolladas o no, son necesarias para cumplir con las responsabilidades que tiene cada director, de tal manera que si la responsabilidad es por ejemplo; mantener y sostener el enlace entre la organización, resulta necesario contar con la habilidad para conocer las funciones de cada uno de los miembros de la organización y establecer relaciones armoniosas entre sus miembros. Lo que implica desarrollar capacidades que nos permiten ser más hábiles en la tarea del manejo del trabajo en equipo, y así cada una de las tareas a desarrollar requerirá de una habilidad específica, que es posible desarrollar a través de la capacitación permanente y la reflexión de la práctica misma como un ejercicio propio de la gestión.

Una vez determinadas las habilidades que se requieren para realizar las actividades de un director, me doy cuenta que durante mi desarrollo profesional he tenido la oportunidad de recibir la capacitación necesaria para realizar dichas actividades, sin embargo aún me es difícil propiciar una gestión directiva más democrática, particularmente en lo que se refiere a la implicación de los docentes en el análisis y la toma de decisiones para la resolución de problemas, como un ejercicio permanente que propicie el trabajo colegiado dentro de la institución. Con la intención de identificar de manera precisa, cada una de las habilidades requeridas para realizar las tareas que demanda la función directiva, a continuación presento un cuadro que me permite ir cotejando según mi experiencia las tareas y habilidades de manera simultánea.

Las tareas más importantes...	Requieren habilidades para...
Organización y gestión del trabajo escolar	Dirigir Organizar Proveer
Asesoría técnico pedagógica	Conciliar Propiciar acuerdos Asesorar
Supervisión del trabajo docente	Observar Establecer relaciones armoniosas Proponer
Coordinar el trabajo del Consejo Técnico Pedagógico	Asesorar Dirigir Conciliar
Solución de Conflictos	Conciliar intereses Toma de decisiones Conocer a las personas
Revisión de la Planeación docente	Analizar Aprender Proponer
Atención a los padres de familia	Escuchar Establecer acuerdos Proponer

Reconocer mis habilidades como director, es un proceso que implica mirar la propia práctica y mirarse a uno mismo con todas sus limitaciones y capacidades y “no llorarse las mentiras sino cantarse las verdades” para hacer una análisis sobre que

tan capaz soy realizando mi tarea, y cuales son aquellas habilidades que requiero desarrollar y hacia donde debo de guiar mi propia capacitación, como un elemento constante para una mejor mi gestión. Es así como en el cuadro siguiente plasmo que habilidades se requieren para ser director y si estoy capacitada o no para realizarlas.

Habilidades vs capacidades

HABILIDADES DEL DIRECTOR.	CAPACITADO SI	CAPACITADO NO	CAPACITADO EN...
Dirigir	X		Los diferentes puestos que he tenido
Organizar	X		
Proveer	X		
Conciliar	X		Cursos formales sobre trabajo en equipo
Propiciar acuerdos		X	
Asesorar	X		
Observar	X		
Establecer relaciones armoniosas		X	
Proponer	X		
Asesorar	X		
Dirigir	X		
Conciliar		X	
Conciliar intereses		X	
Toma de decisiones	X		
Conocer a las personas	X		
Analizar	X		
Aprender	X		
Proponer	X		
Escuchar	X		
Comunicar		X	
Proponer	X		

Después de observar el cuadro anterior puedo darme cuenta, que si bien he logrado desarrollar debido a mi trabajo en el ámbito militar una serie de habilidades, que me hacen más fácil la toma de decisiones, existen otras que aún estoy intentando fortalecer, particularmente aquellas que tiene que ver con la comunicación efectiva, conocer a las personas y propiciar acuerdos; lo que me va a permitir realizar de manera eficiente las tareas que a un director competen, que de acuerdo con el trabajo realizado en cada una de las guías de autoestudio de la maestría en gestión directiva,

son las siguientes mismas que están consideradas dentro de las dimensiones administrativa, pedagógica, política y social de la gestión.

<i>Tareas de del director</i>
Planificación y organización del trabajo escolar
Asesoría técnico pedagógica
Supervisión del trabajo docente
Atención a los padres de familia
Seguimiento de acciones
Evaluación de acciones
Organización del trabajo directivo
Solución de conflictos
Capacitación docente

Tareas de las cuales es necesario mantener algunas y mejorar otras como se indica en el cuadro siguiente.

TAREAS	Eliminar	Mantener	Mejorar
Planificación y organización del trabajo escolar.			X
Asesoría técnico pedagógica.		X	
Supervisión del trabajo docente.		X	
Atención a los padres de familia.		X	
Seguimiento de acciones.			X
Evaluación de acciones.			X
Organización del trabajo directivo.			X

TAREAS	Eliminar	Mantener	Mejorar
Solución de conflictos.			X
Capacitación docente.		X	

Con la intención de vincular cada una de las tareas del director anteriormente descritas, con el trabajo colegiado, entendido este como el proceso participativo, mediante el cual maestros y director toman decisiones y definen acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común, y que permite el crecimiento institucional, profesional e individual de cada uno de los integrantes del colectivo docente, a continuación menciono cuales son aquellas tareas que realizo en las reuniones de consejo técnico donde se lleva a cabo el trabajo colegiado y que necesito mejorar.

Además cabe mencionar que el trabajo colegiado no es un asunto que dependa sólo de la buena voluntad de directores o maestros, entran en juego, de manera articulada, diferentes procesos de orden administrativo–normativo, pedagógico e interno de la escuela, que establecen condiciones, límites y posibilidades para que los esfuerzos de trabajo colegiado tengan posibilidades de éxito. A continuación menciono cuales son las tareas de apoyo al trabajo colegiado en las que pienso necesito mejorar mi desempeño.

Tareas de apoyo al trabajo colegiado en las cuales necesito mejorar mi desempeño

ADMINISTRATIVO-NORMATIVO (implica la organización, conducción y apoyo logístico que requiere el trabajo colegiado)	MODERACIÓN E INTERCAMBIO (implica negociación y toma de acuerdos)	PEDAGÓGICO. (Implica presentación, análisis y propuestas referidas a temas de carácter pedagógico.)
Organizar reuniones	Promover y apoyar el trabajo colectivo dentro y fuera del espacio del consejo técnico	Conducir la realización del proyecto escolar

ADMINISTRATIVO-NORMATIVO (implica la organización, conducción y apoyo logístico que requiere el trabajo colegiado)	MODERACIÓN E INTERCAMBIO (implica negociación y toma de acuerdos)	PEDAGÓGICO. (Implica presentación, análisis y propuestas referidas a temas de carácter pedagógico.)
Conducir reuniones de consejo técnico	Participar junto con los demás en las reuniones, escuchando diferentes opiniones, recuperando el valor del sentido común y las experiencias de los participantes	Actuar en espacios colegiados responsablemente informado
Apoyar en gestiones externas para obtener apoyos de distinta índole	Propiciar que se compartan las experiencias de cada uno de los maestros de la escuela con el equipo de trabajo, en este espacio de desarrollo académico	Asesorar y aportar una opinión calificada en asuntos técnico-pedagógicos
Respaldo en el nivel de gestión escolar de los acuerdos y proyectos generados por el colectivo		
Dar seguimiento y apoyo al cumplimiento de acuerdos		
Gestionar espacios de formación necesarios para ampliar el conocimiento y manejo de un enfoque participativo y académico de la gestión escolar		

Después de revisado el cuadro anterior me doy cuenta que las tareas de mayor peso son las administrativo-normativas, en virtud de que el director se debe convertir en

facilitador para transformar las reuniones de consejo técnico en trabajo colegiado, productivo y enriquecedor tanto para las prácticas educativas como en las relaciones de la comunidad escolar.

Balance provisional.

Una vez concluido el presente capítulo, puedo darme cuenta que existen algunos asuntos que requieren ser mejorados, siendo uno de estos la necesidad de eficientar las actividades administrativas y dirigir las al apoyo de los objetivos educativos, tanto los de la institución como los de la educación básica.

Otro de los aspectos que se requieren cambiar es la adopción de una gestión más democrática y menos autocrática que pueda generar una toma de decisiones de manera consensuada en donde los docentes participen, y la delegación de tareas sea un ejercicio cotidiano en aras de involucrar a los docentes en todos y cada uno de los procesos que se generan en la institución.

Y finalmente el trabajo colegiado que es uno de los aspectos más importantes que requieren ser mejorados en lo que refiere a propiciar el trabajo colectivo de los docentes, evitando que prevalezcan los intereses personales y la división del grupo.

CAPITULO V

LOS ÁMBITOS DE MI TRABAJO

DIRECTIVO SOBRE LOS

CUALES HE INTRODUCIDO

MODIFICACIONES Y LOS

PROCESOS QUE HAN

DESATADO DICHAS

MODIFICACIONES.

Acciones de cambio introducidas

El director juega un papel determinante en los cambios que se generan en los centros escolares, ya que son quienes ayudan a generar símbolos, significados o valores que pueden ser compartidos por todos, sin embargo se requiere un liderazgo integrador y conocer cómo se desarrollan las prácticas cotidianas de los actores del ámbito educativo, de donde se dice que un director debe: estar al tanto mejor que nadie del clima escolar y del personal que trabaja en el centro, crear estructuras eficientes de comunicación, resolver conflictos, reaccionar adecuadamente ante crisis dando ejemplo de modelo, poner en marcha procedimiento de solución de problemas, clarificar el papel de las personas dentro de la institución, prestar atención a cada individuo en particular, gestionar ante quien corresponda los recursos necesarios y ayudar a superar los fracasos.

La gestión directiva no es una actividad que pueda hacerse solo con la experiencia adquirida a través de los años, requiere de elementos teóricos que apoyen las acciones, pero sobretodo implica conocerse y tener claro las capacidades y habilidades con las que se cuenta, y con las que no, para ser director.

Es así como con la intención de emprender la labor de mejorarme como director, inicié la maestría en gestión directiva de instituciones educativas, con la certeza que esta es una tarea que no puede hacerse en solitario requiere siempre de redes académicas y de colegas que compartan experiencias, entiendan y apoyen en el camino de ser director.

Durante el proceso de irme formando como director, se generaron cambios importantes tanto personales como institucionales, es así como, con el interés de rescatar y reconocer los aportes que a mi gestión se fueron sumando, menciono los citados cambios a partir de cada una de las asignaturas cursadas durante la maestría en gestión directiva, con el propósito de plasmarlos de manera más clara.

La función directiva y sus constitutivos

Esta asignatura me permitió analizar la función directiva desde una perspectiva teórica, donde se conceptualiza al sujeto director, la función, las acciones, a través de un recorrido biográfico, que favoreció la lectura de la realidad que se vive cotidianamente en mi centro de trabajo, y la reflexión sobre la directora que quiero

ser, reconociendo los aspectos personales y profesionales que quiero conservar como directora, cuáles quiero modificar y cuáles debo evitar, y cómo mi historia y mi formación tanto formal como informal, contribuyeron a la percepción de la función directiva que ahora tengo, aspecto que impacta de manera directa en mi práctica diaria.

También como producto de esta asignatura aprendí a dar un papel preponderante al maestro en los procesos que se generan dentro de la organización escolar, que debo estar atenta a los acontecimientos de mi entorno, ser más observadora y respetar la cultura de la escuela, que los cambios se deben hacerse de manera paulatina para darme el tiempo de conocer a los actores y la institución y que cuando se tienen grandes expectativas, se tienen grandes logros.

Trabajo colegiado

El trabajo colegiado requiere de una intencionalidad clara que permita generar aportes logísticos en el proceso que sugiere etapas por las cuales ha de ir pasando el colegiado, a través del análisis y reflexión no solo de la propia práctica, sino del proceso grupal a partir del cual se irán generando nuevas estrategias, ya sea para el trabajo colegiado o para el trabajo dentro del aula, mismos que trascienden al ámbito personal y profesional de los integrantes, los padres de familia y comunidad en general.

Por otro lado es importante destacar que el trabajo colegiado es un proceso que tiene que ver con las características y la historia de cada persona, sin embargo los cambios deben partir del director. Ceder la autoridad y poder es uno de los puntos focales para lograr un trabajo horizontal en donde ambos se vayan delegando de acuerdo a las circunstancias, y los problemas derivados de la práctica docente cuya solución se determina en consenso, sin olvidar que la participación de los padres de familia puede enriquecerlo.

Los aportes que se incluyeron a partir de mi ingreso a la maestría fue el inicio de las reuniones de consejo técnico, con la metodológica de trabajo colegiado ya que solo se realizaban juntas de tipo administrativo y se descuidaba el aspecto técnico

pedagógico del colectivo docente. Durante el proceso de ir convirtiendo las reuniones del consejo técnico en trabajo colegiado, se fueron planteando las siguientes tareas:

- ✓ Crear un ambiente de trabajo e interés por tareas comunes.
- ✓ Trabajar actitudes individuales de resistencia, temor, e inseguridad u hostilidad para construir un clima de confianza.
- ✓ Iniciar los aprendizajes necesarios para conducir una discusión con orden respetando las tareas de cada uno.
- ✓ Coordinar las tareas.
- ✓ Ir descubriendo cómo se trabaja en equipo.

Lo cual permitió al colectivo docente, contar con un espacio de reflexión tanto individual como colectivo en torno a la tarea de cada uno, obtener información sobre el trabajo colegiado, acompañarse en el reconocimiento de la etapa en que se encuentran en relación al trabajo colegiado, buscar apoyos externos que faciliten el trabajo, proponer algunas pautas para establecer el diagnóstico de la situación actual de la escuela y el aula.

El trabajo colegiado tiene características como: todos los integrantes del colectivo tienen propósitos comunes, existe una participación democrática, el liderazgo es compartido, es una forma de organización horizontal, la motivación y el respeto son elementos esenciales. A partir de lo cual puedo mencionar que el colectivo docente del Colegio de Enseñanza Froebel ha tenido los siguientes logros: Existe más conciencia del trabajo en equipo, las relaciones personales se relacionan con los logros, se consideran las aportaciones de todos los integrantes, se llegan acuerdos, se lleva seguimiento de las decisiones en torno al proceso enseñanza-aprendizaje y la participación de los integrantes es cada vez más comprometida.

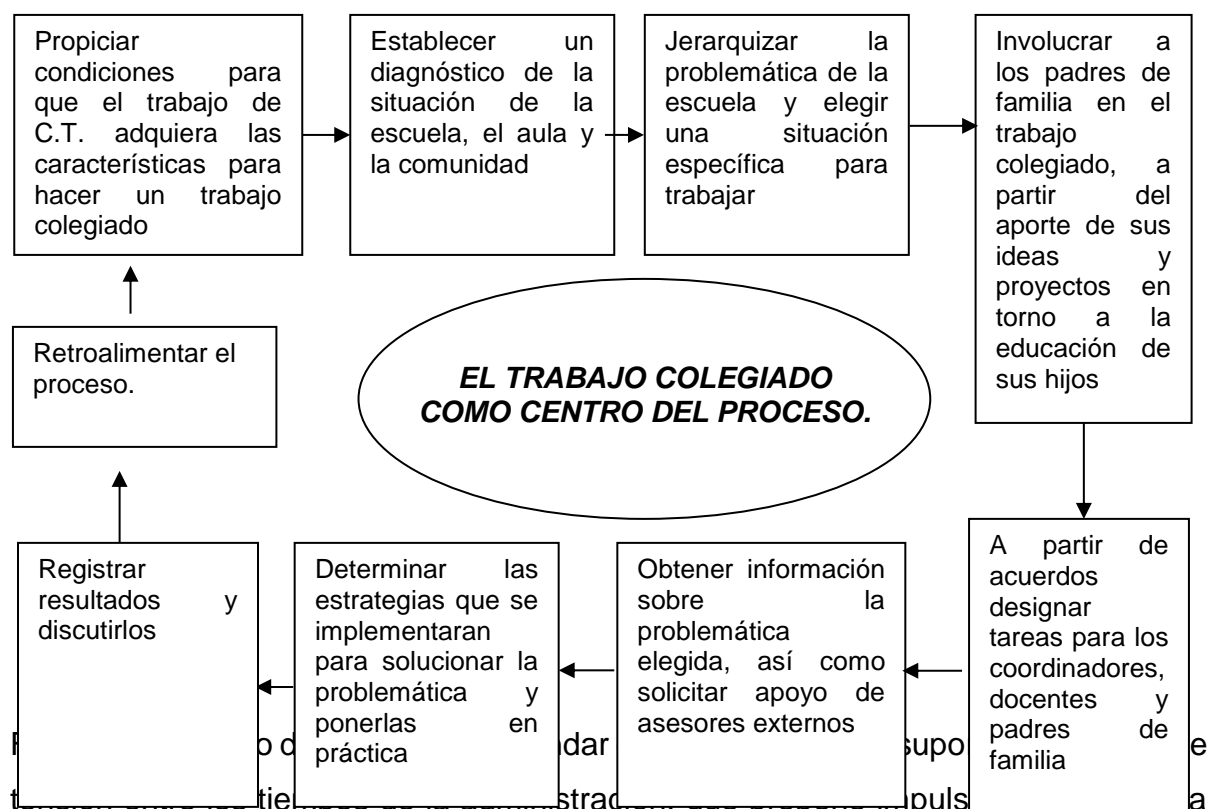
Los docentes comparten más abiertamente sobre problemas de enseñanza enfrentados dentro del aula, lo que propicia momentos de reflexión y recuperación de la práctica, a través de la revisión teórica y el diseño de propuestas de mejora. Además se reconoce los problemas que enfrenta la escuela en torno al aprovechamiento académico en áreas como enseñanza de valores, razonamiento matemático y la relación con los padres de familia.

Otro de los aspectos importantes que se ha desarrollado dentro del colectivo docente es la posibilidad de pedir y aceptar sugerencias para mejorar la práctica de cada uno, se brinda acompañamiento y apoyo a quien lo requiere. Y se muestra un gran interés por mejorar las citadas prácticas.

Tanto yo como los docentes reconocemos como nuestra responsabilidad los problemas académicos y se generan propuestas para mejorarlo. Además se proponen diversas actividades o proyectos que permiten al alumno vivenciar experiencias de aprendizaje en relación a los contenidos.

Además se elaboró el siguiente flujograma que tiene la intención de guiar el proceso del trabajo colegiado, en el estudio y la intervención de los espacios que permitan al docente compartir experiencias y reflexionar sobre su propia práctica a la luz de supuestos teóricos.

Flujograma de Trabajo Colegiado para la intervención de asuntos problemáticos en el ámbito técnico-pedagógico.



gestión escolar, los tiempos de transformación de los sujetos y las culturas institucionales; por lo que es importante ir respetando los tiempos que para cada sujeto y proceso son pertinentes, y así, propiciar la renovación pedagógica y la posibilidad de que cada uno inicie un camino propio en la línea de la integración al colectivo y en el compromiso profesional con la enseñanza.

Estrategias de intervención en la gestión

En esta asignatura se elaboró un proyecto de intervención en la gestión, en donde fue importante considerar los conceptos de intervención y de gestión, entendido el primero como; la irrupción que se dirige a modificar la metodología, es decir la racionalidad mediante la cual se construye la acción como parte de un proceso intencional para conseguir un propósito educativo; mientras que la gestión es considerada como una organización eficiente con estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, avanzando hacia formas más participativas.

Entendido de esta manera el proyecto propone una gestión que impacte la práctica educativa de los docentes del Colegio de Enseñanza Froebel, con objeto de mejorar el proceso de enseñanza. Para lo cual se determinó en un primer momento el contexto en el que se realiza dicha gestión, y donde ha de darse la intervención de la práctica educativa, se consideró a la comunidad, la escuela y el aula, sin olvidar a los actores, que son maestros, alumnos, padres de familia y directivos los cuales interactúan para lograr los propósitos educativos considerados para la educación básica.

Posteriormente se estableció un diagnóstico de la situación, destacando la problemáticas que existe en el Colegio de Enseñanza Froebel, la situación general de la escuela y su relación con algunos indicadores de calidad.

A partir de las problemáticas detectadas se eligió aquella que afecta a toda la comunidad educativa, y cuya solución impactaría en todas las áreas del centro escolar. En este caso se trata de la necesidad de explicitar el proyecto escolar. A través de; clarificar las intenciones del centro educativo e integrar a un grupo de profesores interesados en redactar el proyecto educativo del centro y todos los

documentos que de él se derivan, como es el proyecto curricular, el reglamento Interno escolar y el plan anual e iniciar con la redacción de la memoria del centro escolar, para lo cual se propuso las siguiente meta y actividades.

Meta

Elaborar un proyecto escolar del Colegio de Enseñanza Froebel con la participación colaborativa docentes y directores del centro.

Actividades.

- ✓ Integrar un equipo de profesores interesados en construir el proyecto escolar del centro.
- ✓ Establecer un diagnóstico para conocer los principales problemas que enfrenta el centro escolar y sus posibles causas.
- ✓ Determinar las necesidades educativas de la comunidad para conocer cuales están siendo satisfechas y cuales no, para lo cual se diseño un cuestionario.
- ✓ Crear un espacio para el trabajo colegiado, entre directivos y docentes.
- ✓ Integrar el consejo técnico.
- ✓ Establecer estrategias que permitan la participación de profesores, directivos y alumnos en la toma de decisiones.
- ✓ Elaborar la memoria del centro, destacando la matrícula, deserciones, eventos y participación de los padres de familia.

Trabajo que paulatinamente se ha ido realizando y si bien no se ha cumplido en su totalidad, si se revisó y actualizó el reglamento escolar, se reorientó la visión y misión de la institución, se propusieron estrategias de enseñanza acordes a la propuesta educativa del colegio, se generó un plan anual de trabajo, se explico la propuesta curricular del colegio y se difundió entre docentes y padres de familia y se está elaborando la memoria gráfica del centro, todo esto con la participación del colegiado del centro que se ha ido consolidando gradualmente.

Expresión oral, escrita y matemáticas en educación básica

Esta asignatura me permitió reconocer las principales orientaciones teóricas que sustentan la expresión oral, escrita y la matemática en los planes y programas de

estudio, así como las etapas por las que atraviesa el niño en el proceso de adquisición y conceptualización de ambas, lo que generó la propuesta de algunas estrategias para la enseñanza del español y las matemáticas, en el Colegio de Enseñanza Froebel.

Como actividad previa a la propuesta de estrategias a la que me refiero, se hizo un análisis de cómo se enseña la lecto-escritura y matemáticas en mi centro de trabajo, donde se muestra que se siguen enseñando con patrones rígidos, que no se toman en cuenta los saberes previos, estados afectivos e intereses de los niños, los cuales promuevan la comprensión de los textos y las nociones matemáticas.

En el caso de español, pude darme cuenta que los docentes no generan estrategias que desarrollen la comprensión lectora en los niños, aún cuando aparecen situaciones que pudieran aprovecharse para este fin.

En cuanto al aprendizaje de las matemáticas, se insiste más en la grafía de los números que en la comprensión de las nociones matemáticas; durante la clase observada la maestra no hizo ninguna relación entre cantidad y número.

Después de los hallazgos encontrados se inició un trabajo de acompañamiento académico, con objeto de que los maestros reflexionaran sobre el paradigma constructivista del aprendizaje de la expresión oral y escrita y las matemáticas, con la intención de cambiar las prácticas docentes haciéndolas más flexibles y acordes a las etapas en el proceso de adquisición y conceptualización de estas en el niño.

Conflictos éticos

En esta materia elaboré un ensayo sobre la necesidad que tiene la escuela de planear actividades y estrategias que favorezcan enseñanzas de valores que propicien en el niño a partir de su relación con los demás, el descubrimiento de la responsabilidad, la disciplina, la solidaridad, la autonomía así como valores necesarios para construir una sociedad más democrática, creando en este, la necesidad de contar con normas propias racionales para una mejor convivencia. En este sentido la escuela está obligada a dotarlo de habilidades que les permita una organización más democrática en la cual participen activamente con sus sentimientos, deseos y conductas.

En dicho ensayo se hace hincapié en la participación activa del niño en la construcción de reglas morales, lo que supone un elemento importante en la adquisición de estas, donde paulatinamente ceda espacio a otros, a partir de la reflexión de su actuar y la conciencia del otro.

Desde esta perspectiva la acción ética se manifiesta como un compromiso de actuación responsable en una acción comprometida que se fundamenta en la reflexión y en la cultura de la organización. La ética como acción se convierte en un compromiso de mejora y aprendizaje.

La gestión ética en las instituciones debe partir tomando como referencia valores que guían el proyecto educativo y la actuación de cada uno de sus miembros, considerando que las conductas éticas se valoran tanto en la esfera personal como en la esfera social.

Finalmente pude concluir que todas las escuelas pueden y deben ser gestionadas éticamente, sin embargo se requiere de la autonomía que presupone el derecho de gobernarse a partir de las normas establecidas por la propia organización.

Calidad en la educación básica

Calidad es un concepto extraído del ámbito empresarial que si lo definimos desde esta perspectiva se dice que es “una cualidad de un objeto o producto y la satisfacción del cliente”. Sin embargo cuando este concepto es aplicado al proceso educativo, es necesario considerar otros aspectos, como son las características propias de la naturaleza humana y la educabilidad del individuo ya que como lo menciona Sylvia Schmelkes, la calidad de vida es una aspiración legítima del ser humano y la riqueza de una nación depende de su gente, por tanto la función esencial de la educación será formar seres humanos de calidad (Schmelkes, 2005, p.25.).

El tema de calidad en la educación ha sido un tema recurrente en las dos últimas décadas, hablar de calidad en educación se refiere a la satisfacción de necesidades reales de los sectores a la cual esta dirigida; personas, sociedad y el logro de los propósitos educativos en relación a los conocimientos, actitudes, habilidades que se pretenden en los alumnos y los objetivos sociales, económicos, políticos y sociales que intenta.

Actualmente el tema de la calidad en la educación es un tema que preocupa a políticos, educadores y a la sociedad misma y es recurrente en la mesa de debates, tocando fibras sensibles en el Sistema Educativo Nacional, educar con calidad ya no solo es un discurso, es un reto que ha llegado a los maestros y a quienes tenemos la encomienda de dirigir una escuela de educación básica, convirtiéndose en un compromiso y una responsabilidad de todos los involucrados en el quehacer educativo desde el ámbito de su competencia.

Existen algunos factores que inciden de manera directa en la calidad educativa, los cuales fue menester considerar para construir un concepto de calidad, y elaborar una propuesta para generar procesos de calidad en mi centro de trabajo acorde a las características de la comunidad educativa. Entre estos aspectos se encuentran: las características de la demanda educativa que tiene que ver con su acceso y la relación que guarda con el nivel socioeconómico de las personas, la permanencia en la escuela primaria, el aprendizaje y el capital cultural de los padres de familia, las características de la oferta educativa, concretamente con las prácticas pedagógicas en el aula, la escuela y sus recursos como son el gasto por alumno, la disponibilidad de material didáctico, la presencia de una biblioteca escolar activa, la formación de maestros y el tiempo efectivo dedicado a la enseñanza, la administración escolar, y en particular al rol que juega el director en la escuela. Una escuela de calidad habla de un director con autoridad sobre los maestros en la función docente, capaz de movilizar recursos locales, estimular la participación comunitaria y generar un movimiento de mejora institucional (Shcmelkes, 2005, p.26).

Uno de los aspectos relevante que contiene dicha propuesta es la explicitación del proyecto educativo, trabajo que se inicia en el marco del consejo técnico y con la participación de docentes y directivos, desde donde se fueron generando una serie de documentos como son: reglamento escolar, lineamientos para la aplicación de los planes y programas, plan anual de trabajo, etc. Asimismo se indagó con los padres de familia, personal administrativo, docente y directivo, su percepción del centro educativo, ¿Qué somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué hacemos para lograrlo?, ¿Qué valores se promueven?, lo cual permitió definir más claramente la misión y visión del centro.

Después de definida la misión y la visión se formularon objetivos generales, se reestructuró la organización y funcionamiento con la intención de hacerla congruente con dichos objetivos y se establecieron canales formales de comunicación.

Empero, sabemos que esto no es suficiente para generar la calidad en la escuela. Se hace necesario iniciar una gestión que promueva la participación de todos y cada uno de los actores de la comunidad educativa, ya que la calidad depende en gran medida de las relaciones que se dan entre las personas que laboran en el centro de trabajo, los alumnos y la comunidad inmediata a la que sirve y la búsqueda de condiciones que el plantel en particular requiere para obtener resultados de calidad.

El director la gestión escolar y la innovación

En esta asignatura me fue posible conceptualizar la innovación como un cambio, en las prácticas de enseñanza, cuyo origen está en los propios actores que tienen que vencer una serie de retos, para poder ser creativos y producir nuevas prácticas que impacten la calidad de la enseñanza. Además pude darme cuenta de cómo las prácticas internas de la institución, que tienen que ver con poder, ideología, intereses, control y cultura propician o dificultan los procesos de innovación

En los procesos de innovación el trabajo colegiado tiene un gran impacto, porque a través del dialogo y la reflexiones, se toma conciencia de aquellas cosas que pasan inadvertidas, sin embargo tienen un gran impacto en las prácticas cotidianas, y tienen que ver con los resultados obtenidos en cada uno de los procesos que se dan al interior del centro escolar.

Planes y programas de educación básica

En esta asignatura realicé un análisis de los planes y programas de educación básica particularmente los contenidos de 1/o a 6/o de primaria considerando el contexto, la institución, el sujeto, los fines de la educación y los cambios que han ocurrido, así como las reformas que se han suscitado a través de las distintas etapas históricas. En este rubro es importante que como directora de un plantel educativo, tenga los elementos para reconocer y superar las contradicciones que surgen en la concepción

y aplicación de los programas de estudio en un contexto específico y con las características de los alumnos, docentes y padres de familia en particular, y así, propiciar una gestión eficiente de planes y programas e estudio.

Al elaborar una propuesta de gestión de los Planes y Programas, uno de los principales problemas que se me presentaron, fue el desconocimiento de los propósitos de la educación básica por parte de los docentes del Colegio de Enseñanza Froebel, ya que si bien ellos manejaban los contenidos que marcaban los libros de la SEP y de algunas editoriales, éstos no se articulaban en una sola dirección, de tal manera que esta asignatura me dio la posibilidad de poner en primer plano dichos propósitos, a partir de lo cual el colectivo docente propuso estrategias de enseñanza acordes al proyecto educativo del centro escolar y una planeación y evaluación más congruente a dichos propósitos, a la vez desde la dirección se gestionaron los recursos para la aplicación de los planes y programas de estudio, como son libros del maestro, ficheros y avances programáticos etc.

Otro problema que se me presentó fue la falta de un espacio académico para la reflexión y el análisis de la práctica docente en torno a los planes y programas de estudio, por lo que se constituyó el consejo técnico y se elaboró el programa de capacitación anual que contiene como aspecto relevante el tema de estrategias para la aplicación de planes y programas, con la intención de que los docentes pudieran vincular, los contenidos de estos con las prácticas sociales y las estructuras que la sostienen, asumiendo el compromiso de la enseñanza de las nuevas generaciones.

Participación de los padres de familia en la escuela

Para lograr mayores beneficios en el ámbito educativo es imprescindible lograr acciones coherentes y coordinadas entre la familia y la escuela, dos instituciones a las cuales les compete la educación de los nuevos integrantes de la sociedad, por tanto la participación de los padres de familia en la educación básica, sin duda sienta las bases para formar ciudadanos íntegros y comprometidos con su sociedad, ya que si bien a la escuela le corresponde los saberes básicos y una serie de habilidades cognitivas que le permitirán al niño acceder a saberes mas complejos, a la familia le

corresponde sentar las bases valorales que favorecerán la inclusión en mejores condiciones del niño a un mercado laboral y a la vida social.

Esto no significa que la escuela no enseñe valores o que la familia no favorezca el aprendizaje de conocimientos científicos, sino que cada una en la parte que le corresponde deberá apoyar los aprendizajes esenciales tanto familiares como escolares.

Si bien la escuela ha sido la responsable de excluir a los padres de las decisiones con respecto al aprendizaje de los niños en el centro escolar, cerrando sus puertas con el pretexto de que lo que pase adentro es solo cuestión de especialistas, los padres no han reclamado su derecho y deber de participar en la educación de sus hijos en todos los ámbitos. Esto ha evitado lograr acuerdos entre ambas instituciones que favorezcan los aprendizajes familiares y escolares, ya que es innegable que lo que hace la escuela tiene impacto en la familia y lo que hace la familia tiene impacto en la escuela.

La participación de los padres en la escuela en el Colegio de Enseñanza Froebel, pretende contribuir a lograr la misión de la institución que va encaminada a lograr una formación integral en el niño en aspectos cognitivos, éticos y sociales para formar seres humanos íntegros, autónomos, responsables, solidarios y reflexivos, que puedan adaptarse con éxito a un mundo cada vez más demandante.

En consideración a lo anterior y con motivo de la asignatura participación de los padres de familia en la escuela, elaboré un programa que ha sido una guía para propiciar dicha participación en el Colegio de Enseñanza Froebel, con objeto de que la escuela pueda enfrentar con éxito las dificultades para lograr su tarea educativa y tener un enfoque más integral de la educación que se pretende. Dicho programa, considera objetivos, estrategias, recursos humanos y materiales, cronograma, instrumentos de evaluación e indicadores de logro, considerando en todo momento que un programa debe ser flexible y adaptable a las situaciones emergentes que puedan surgir así como a las necesidades que se manifiesten, tanto en los padres de familia como con los docentes y alumnos, quienes son los participantes del citado programa.

Liderazgo y función directiva

Durante la asignatura de liderazgo y función directiva, tuve la oportunidad de identificar las diversas tareas que componen la función directiva, así como su complejidad, y de analizar como realizó cada una de las actividades que la componen, como es el caso de enlace administrativo, negociación, acompañamiento académico, toma de decisiones, delegación de tareas, manejo de conflictos y evaluación.

Además me permitió valorar la importancia de conocer a mis colaboradores, alumnos y padres de familia, sus apoyos a la función directiva y la posibilidad de delegar tareas, jerarquizando cada una de las actividades que debo realizar para efficientar mi trabajo, poniendo como eje rector los propósitos educativo que pretende el centro escolar.

Lo que me ha permitido generar cambios, en cuanto a las tareas que consumen mas tiempo y las importantes, tratando de que al final prevalezcan estas últimas, a partir de organizar tareas globales que pueda contener a las más pequeñas, con el fin de simplificar tareas y optimizar tiempos.

Finalmente uno de los aspectos más importante lo constituyó, el uso de la agenda de trabajo y la elaboración de un plan de mejora de mi función directiva.

Instrumentos para el análisis de la función directiva.

Esta asignatura tiene la intención de que los alumnos de la maestría en gestión directiva tengan los elementos teóricos para sistematizar el proceso de análisis e intervención de la práctica directiva, considerando que la realidad educativa es compleja, social-humana, heterogénea, multideterminada, multifacética y con una dinámica cambiante, porque involucra personas, contextos, observación, reflexión e interpretación de los procesos.

Esto desde el paradigma cualitativo que pone el énfasis en los valores, metas y finalidades que persigue el investigador, particularmente el modelo interpretativo cualitativo, que llega a las ciencias sociales tocando significativamente el campo educativo que pasa de lo positivo a lo interpretativo, puesto que el fenómeno educativo es un proceso que no puede ser visto con una mirada rígida, por la relación

que se establece entre el investigador, el investigado y el contexto mismo que tienen particularidades que le son propias.

Esta asignatura además de darme elementos para ubicar la investigación educativa en el paradigma cualitativo particularmente en el método interpretativo-cualitativo, me dio elementos para el diseño de instrumentos necesarios en el registro de datos de diferentes técnicas de investigación como son: entrevista, observación, encuesta, diario de campo, técnicas proyectivas, métodos biográficos etc. Dichos elementos me permiten contar con nuevas estrategias para mejorar mi práctica educativa, conocerme y conocer a mis colaboradores.

Valores y vida cotidiana

Pareciera ser, que de pronto la enseñanza de valores en la educación básica se ha vuelto un imperativo, incluso muchas escuelas privadas lo manejan como un valor agregado, sin embargo la enseñanza de valores ha sido en la escuela mexicana, un debate constante entre principios religiosos e ideológicos, ha partir de los cuales siempre se establecieron acuerdos, sin embargo desde mi punto de vista estos acuerdos contienen el discurso oficial por un lado y la práctica cotidiana de las escuelas por otro.

En esta asignatura se me pidió elaborar un ensayo que pone de manifiesto la importancia de la enseñanza de valores en la escuela y de ¿cómo enseñan valores los docentes en la educación básica?

Si bien esta es una pregunta generadora de muchos cuestionamientos, también es innegable que no sabemos a ciencia cierta que hacen cada uno de ellos para generar valores morales de convivencia en los niños, sin embargo en la mayoría de las ocasiones lo logran sin ni siquiera tener una intencionalidad y una concepción clara de lo que estos son y cómo se logran.

Cada docente le da su toque personal a la enseñanza de valores, la cual está matizada por su experiencia personal e incluso creencias religiosas, repitiendo estas formas cada ciclo escolar con diferentes niños, y al término del ciclo podemos observar como estos han adquirido algunas características del docente en turno, incluso repiten lo que consideran “bueno” o “malo” siguiendo las enseñanzas de este.

A partir de lo cual puedo considerar que la enseñanza de valores en la escuela es una actividad que naturalmente corresponde al docente, por ser este una figura de autoridad en el proceso educativo de los niños, creyendo que los valores para ser introyectados deben ser validados por una figura que represente autoridad.

Es así como el docente con o sin discurso oficial, con capacitación o sin ella, con programa o sin él, debe asumir la enseñanza de valores con plena conciencia de su trascendencia y con los elementos necesarios para ser una tarea intencionada, que permita una direccionalidad en el proceso educativo del cual la escuela es responsable.

Procesos administrativos en la escuela

La administración puede ser reconocida como una fuerza orientadora, que coordina, organiza y regula el esfuerzo humano dentro de una organización que persigue la satisfacción de objetivos institucionales.

En la escuela la administración es considerada como uno de los ámbitos de la gestión que se encarga de la organización y manejo de recursos humanos; alumnos, docentes, directivos, personal, padres de familia, y de recursos materiales; como es mobiliario, instalaciones recursos audiovisuales etc.

Sin embargo la administración escolar adquiere características particulares ya que conjunta objetivos de los diferentes actores sociales, existe un carácter cualitativo y no inmediato de los resultados, la explosión de información y un rápido envejecimiento de los conocimientos, conjuntamente con un significado socioeconómico de la educación y movilidad social atribuida a la educación.

Considerando todas estas características y con la necesidad inminente de resignificar las tareas en el ámbito administrativo de la gestión, articulándolas a partir de las actividades propias del ámbito pedagógico desde donde se fundamenta el ser y actuar de la escuela, elaboré un análisis de las actividades administrativas que se realizan en el Colegio de Enseñanza Froebel, con la intención de darles un nuevo sentido, involucrar a la comunidad escolar en estas y diseñar herramientas que faciliten el registro y seguimiento del proceso administrativo, análisis que expongo a continuación:

Principales características del proceso administrativo que se dan en mi centro de trabajo

La administración es un proceso que permite prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución o lo que es lo mismo, permite que la institución transite por los caminos trazados (Frigerio, 1995, p.82). En el ámbito de la gestión la dimensión administrativa requiere sostenerse sobre un sistema sólido, organizado y participativo, que necesita una vigilancia constante ya que tiende a desequilibrar los tiempos y la energía empleados en detrimento de la dimensión pedagógico, y requiere además el reconocimiento de los sujetos y la diferenciación de las actividades eminentemente humanas del resto de actividades que no consideran el aspecto humano como de esencial importancia.

Con la intención de plasmar de manera clara cada una de las fases que involucra la dimensión administrativa de mi centro de trabajo y eficientar las actividades de cada una de las fases del proceso administrativo, a continuación presento, las tareas, los actores involucrados, descripción, objetivos, frecuencia de evaluación-planeación y nivel de alcance de las tareas de: “Planeación, Organización, Dirección y Control”.

Planeación

Es la determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategias, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo, sus principios son:

- ✓ *Factibilidad*: Debe ser realizable y adaptarse a la realidad.
- ✓ *Objetividad y cuantificación*: Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos.
- ✓ *Flexibilidad*: Establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- ✓ *Unidad*: Todos los planes deben integrarse a un plan general.

Tareas de Planeación que se realizan en el Colegio de Enseñanza Froebel.

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Elaboración del programa anual de trabajo	El director	Describe actividades a realizar durante todo el ciclo escolar	Regir las actividades más importantes del ciclo escolar	Anual	No se involucra a los profesores en la elaboración de este documento, y ellos realizan las actividades sin compromiso alguno
Elaboración del un programa anual de visitas, de los niños en diversos escenarios	El director junto con los maestros	Describe la planeación de visitas a diferentes instituciones en relación al plan de estudios y al calendario escolar	Favorecer en los alumnos la relación entre aprendizajes áulicos y situaciones reales	Anual	Los niños se sienten motivados cuando pueden observar, ver y tocar diversos fenómenos
Elaboración del programa anual de actos cívicos y eventos socioculturales	El director administrativo en coordinación con el director académico	Designa al profesor responsable y se dan lineamientos para la realización de cada uno de los eventos programados para el ciclo escolar	Propiciar la participación de todos los profesores en la organización de los eventos	Anual	Se logra la participación de los padres de familia en diversos eventos

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Elaboración del programa anual de capacitación docente	El director académico y departamento psicopedagógico	Considera las necesidades de capacitación del colectivo docente	Que los docentes cuenten con las herramientas técnicas pedagógicas suficientes para guiar su práctica	Anual	Los docentes realizan mejor su trabajo cuando tienen la capacitación necesaria
Programación de conferencias de diversos temas para padres de familia	El director académico en conjunto con el departamento psicopedagógico	Se elabora diagnóstico sobre los temas de interés para los padres, a través de la aplicación de una encuesta en la primera junta realizada	Que los padres tengan información sobre algunos temas de interés que les permita apoyar a los docentes en el trabajo escolar	Anual	Cuando los padres se sensibilizan apoyan mejor el trabajo académico. Sin embargo la inasistencia a las conferencias es muy alta
Planeación de las sesiones del consejo técnico	Director académico y personal docente	Las juntas se planean al inicio del ciclo escolar, sin embargo estas pueden modificarse si se presenta alguna problemática que requiera ser tratada en los diferentes momentos del proceso	Que los docentes cuenten con herramientas que les permitan resolver problemas que se presentan durante el proceso de enseñanza	anual	La información sobre los temas a tratar en las juntas, favorece su desarrollo profesional y evita la improvisación

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Elaboración y publicación de lineamientos generales para la aplicación de los programas de estudio	Director académico	Considera aspectos importantes sobre la aplicación de los programas de estudio, así como aspectos relativos a horarios, clases especiales etc.	Que los docentes tengan con una guía que les permita resolver problemas en su práctica docente cotidiana	anual	Pese a que pudiera ser una herramienta de utilidad para los maestros estos a veces no la utilizan

Organización

Una vez establecidos los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, se diseña y desarrolla una organización que les ayude a implementarlos. De tal manera que se debe designar personal capacitado y recursos de acuerdo a las características de la tarea y el contexto en el cual se llevan a cabo los citados planes.

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos de la institución, relaciona actividades y asigna responsabilidades entre sus miembros. La organización junto con la planeación pone en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la institución habrá de desarrollar.

Las actividades relativas a la organización son:

- ✓ *Asignación de recursos humanos financieros y materiales.*
- ✓ *Relacionar las actividades.*
- ✓ *Determinación de grados de especialización y división del trabajo.*
- ✓ *Establecimientos de jerarquías.*
- ✓ *Asignación de funciones.*

- ✓ *Elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos entre otros.*

Tareas de Organización que se realizan en el Colegio de Enseñanza Froebel.

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Designación de grupos para cada uno de los maestros	Director administrativo y director académico	Al final del ciclo el director académico y administrativo evalúan la actuación de los docentes y les proponen los grupos para el siguiente ciclo escolar, de acuerdo a sus habilidades	Designar los grupos a los docentes, de acuerdo a sus habilidades y preferencias	Anual	En algunas ocasiones las preferencias de los maestros no son tomadas en cuenta eso ocasiona disgusto entre ellos
Organización de horarios	Director académico en coordinación con los maestros de clases especiales	Tomando como base el calendario que marca la S.E.P. se cuentan las semanas y los días hábiles, se determina cuantas horas a la semana tienen cada materia y se organizan los horarios	Favorecer la realización efectiva de las actividades y el empleo óptimo de los espacios	Anual y en ocasiones en necesario ajustarlas una vez que se inicio el ciclo escolar	Se considera mucho tiempo para organizar los horarios y a veces tienen que modificarse por necesidades de la escuela o de los profesores

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Designación de comisiones para los maestros durante el ciclo escolar. (honores, periódico mural, guardias etc)	Director administrativo	Se establecen la cantidad de eventos y actividades del año escolar y se les asignan de manera justa a todos los maestros	Mejorar la organización del trabajo de los docentes	Anual	Aunque esto facilita el trabajo de los docentes, durante el ciclo surgen imprevistos que implican cambio de actividad o maestros
Organización de los grupos escolares, para tomar los talleres de danza o música	Director académico	Se consideran las preferencias de los niños para constituir los grupos de danza y música	Mejorar la organización de las actividades de danza y música	Anual.	Los niños desarrollan más sus habilidades, cuando las actividades les gustan

Dirección

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. A esta función se le conoce con el nombre de dirección e implica la tarea de motivar, estimular y solucionar conflictos entre otros, lo que favorece que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

Los principios de la Dirección son:

- ✓ *Coordinación de intereses.* El logro de los objetivos se hace más fácil cuando se coordinan los intereses, tanto individuales como de equipo.
- ✓ *Impersonalidad del mando.* La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad y nunca como resultado de la voluntad de alguien.
- ✓ *Resolución de conflictos.* Los conflictos que aparezcan se deben resolver lo más pronto posible.

- ✓ *Aprovechamiento de conflictos.* El conflicto debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.
- ✓ *Vía jerárquica.* Para transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos.

Tareas de dirección que se realizan en el Colegio de Enseñanza Froebel.

Tareas.	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Solución de conflictos.	Director académico y el personal involucrado en los conflictos	Cuando surge algún conflicto, se investiga con las partes involucradas y entre todos se buscan soluciones	Propiciar la relación entre los integrantes de la comunidad escolar, para aprovechar los conflictos como áreas de oportunidad	Cuando se presente el conflicto	Las soluciones en ocasiones se imponen más que negociarlas
Se Tienden puentes entre maestros y padres de familia, con la intención de que estos últimos participen en el proceso enseñanza aprendizaje	Maestros de padres de familia y director académico	Se establece comunicación con los padres de familia de casos particulares y se propicia una entrevista con los maestros en donde el director académico funge como mediador	Favorecer la negociación que propicie acuerdos favorables para el proceso educativo	Cuando aparece algún conflicto sobre las calificaciones del niño o alguna duda que tengan los padres de familia	Es difícil la relación cordial y recíproca con todos los maestros y padres de familia
Motivación del personal	Personal docente, personal administrativo y de intendencia	Los elogios se hacen en público y las llamadas de atención en privado y se apoya en la	Favorecer el trabajo más productivo a través de la motivación	Esto se hace de manera constante para favorecer el buen	La motivación no se hace de manera sistemática

Tareas.	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
		solución de problemas personales		desempeño del docente	
Gestión de recursos para el trabajo de los maestros	Director administrativo, académico y diversas instituciones y personas	Se establece coordinación con personas e instituciones que apoyen en capacitación, y se asignan recursos	Contar con los recursos suficientes para realizar un mejor trabajo	Normalmente se hace al inicio de año escolar	No es posible contar todos los recursos, necesarios
Asistencia a la capacitación para directores que indica la SEP	Director académico	Al inicio del ciclo escolar la supervisión de zona escolar proporciona un calendario donde se marcan las sesiones de capacitación durante el año	Conocer directivas que planea la S.E.P. para organizar un centro escolar cumpliendo la normativa	Cuando me citan	No asisto a todas las reuniones por falta de tiempo
Coordinación entre mi centro escolar y las autoridades educativas de la zona	Director académico, supervisora y directoras de la zona	Las reuniones favorecen la comunicación entre directores y propicia el apoyo entre las escuelas	Compartir experiencias con la supervisora y directoras de otros centros	Cuando me citan	No siempre establezco comunicación con la frecuencia necesaria
Gestión los recursos humanos y materiales para escuela para padres	Conferencistas externos, director académico y psicóloga	Se establece comunicación con especialistas para coordinar conferencias y talleres, y se asignan recursos	Brindar información que facilite la forma de educar a los hijos	Durante el segunda mitad del ciclo escolar	La asistencia de padres de familia es mínima

Tareas.	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación

Control

Finalmente es importante cerciorarse que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- ✓ Establecer las normas del desempeño.
- ✓ Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
- ✓ Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Este proceso contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos planeados, en los plazos establecidos y con los recursos propuestos.

Tareas de control que se realizan en el Colegio de Enseñanza Froebel.

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Análisis del rendimiento académico	Director académico y docentes	Este se realiza a través del registro de calificaciones que elaboran los docentes de cada una de las materias, en casos particulares este análisis se realiza con el padre de familia	Llevar un registro del desempeño del niño	mensual	La evaluación resulta poco objetiva y a veces no se hacen los registros de manera oportuna

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Revisión de los registros que elaboran los maestros	Director académico y docentes	Se revisan los registros de los maestros, en cuanto a la participación, tareas, asistencias, orden y limpieza de los niños para verificar Los resultados	Facilitar la organización del trabajo.	mensual	En algunas ocasiones los registros están incompletos
Supervisión del desempeño docente	Director académico	Por lo menos una vez a la semana se hacen recorridos por los salones para observar las clases de los maestros	Sugerir cambios para mejorar el desempeño o docente	semanalmente	No se hacen todos los registros de las observaciones
Elaboración de estadísticas de ingreso y egreso	Director académico	Con los registros de inscripciones y bajas se elaboran estadísticas	Facilitar la previsión de recursos	anualmente	No se han sistematizado los registros

Tareas	Actores educativos involucrados	Descripción	Objetivos	Frecuencia de su evaluación planeación	Nivel de avance de su instalación
Revisión la planeación de los maestros, así como los exámenes que realizan y las evaluaciones	Director académico	Se compara la planeación de los temas que hacen los maestros con lo contemplado en los programas de estudio	Favorecer la organización escolar	Cada semana	En ocasiones no se compara con los temas de los programas

El trabajo realizado en la asignatura de procesos administrativos, me ayudó en un primer momento a explicitar las tareas del ámbito administrativo, para posteriormente darles un orden lo que disminuyó el tiempo empleado en su realización, darme cuenta de los niveles de instalación y alcance de las actividades realizadas, lo que me brinda elementos para delegar, llevar registros, incluir al personal en tareas que correspondan y particularmente a poner atención en que se cumplan y eficientar así el proceso administrativo.

Acompañamiento de procesos curriculares

En esta asignatura como trabajo final se diseñó un proyecto educativo dirigido a los niños con características particulares, como el haber transitado por varias escuelas, sin lograr las conductas que se esperan de ellos, como son, las que denotan indisciplina, entendida esta, como no hacerse cargo de sus deberes escolares en determinado tiempo y forma y el respeto a las normas establecidas en el entorno escolar y la dificultad para el manejo de las relaciones interpersonales entre sus iguales y maestros.

Este ejercicio me permitió conocer la complejidad de los factores que intervienen en la puesta en práctica de un plan de estudios, cualquiera que este sea

y de la importancia de conocer los supuestos teóricos que sustentan el currículum, analizados desde una necesidad educativa específica.

Aprendizaje y desarrollo en el aula

La formación profesional de los educadores involucra el estudio de los fenómenos educativos y la práctica, las cuales pueden plantearse desde múltiples aproximaciones disciplinarias, siendo una de ellas, la psicología de la educación, que sustenta teorías de; aprendizaje, desarrollo cognitivo y desarrollo humano.

En donde su aplicación es un intento de integrar una serie de enfoques, que tienen en común el resaltar la actividad constructiva del alumno en el proceso de aprendizaje.

La materia de aprendizaje y desarrollo en el aula, me dió la posibilidad de observar la relación que existe entre el aprendizaje y desarrollo del proceso educativo a través de diversas actividades escolares y la de aplicar en mi práctica directiva, los conocimientos, habilidades y actitudes que fui desarrollando con el estudio de dichas teorías, particularmente en el acompañamiento académico a los docentes.

Además de asesorar a los docentes cuando tienen la necesidad de implementar estrategias de enseñanza en situaciones particulares que se les presentan en su práctica cotidiana, valorando en su justa dimensión el análisis y el dialogo como elementos indispensables para construir saberes en torno al aprendizaje de los alumnos.

Evaluación en la escuela

En esta asignatura elaboré una evaluación sobre mi estilo de dirección y su congruencia entre mi estilo de dirección y el estilo de dirección que propone el Proyecto Educativo del Colegio de Enseñanza Froebel.

En este trabajo se incluyó un marco teórico que contienen las concepciones teóricas que subyacen en una evaluación de esta naturaleza y se aplicó una encuesta a los docentes de base, que constituyeron el universo de trabajo de la citada evaluación. La mencionada encuesta estuvo encaminada a conocer como se realizan las reuniones del consejo técnico, y si estas tienen o no elementos de trabajo

colegiado, además se revisaron documentos que dan cuenta de la planeación y realización de las citadas reuniones.

A partir de lo cual se concluyó: que si bien el estilo de dirección que requiere el proyecto educativo del Colegio de Enseñanza Froebel, es un estilo democrático, en la práctica este no se da como tal, ya que se pueden observar algunos rasgos del estilo autocrático, particularmente en la toma de decisiones, aún en las de índole académico.

Aunque también se percibe cierto desconocimiento por parte de los docentes de la forma en que debe funcionar el consejo técnico y el trabajo colegiado, de ahí que aparecen algunas respuestas contradictorias y que no corresponden a la pregunta, lo que indica el grupo no tiene la suficiente madurez, para funcionar de manera autogestiva en la adquisición del conocimiento. Por tanto aún requieren de quien les allegue la información teórica con respecto al funcionamiento del consejo técnico y la forma en que deben tomarse las decisiones, que impacten de manera directa en la mejora de la enseñanza

También es importante señalar que en el consejo técnico del Colegio de Enseñanza Froebel no se reconocen las necesidades de los padres de familia, por tanto no participan en la toma de decisiones, ni siquiera con sus necesidades presentes, en el órgano más representativo del prácticas educativas que se dan al interior de la escuela, a partir de lo cual puedo mencionar que aún queda camino por recorrer para hacer congruente mi estilo de dirección con el estilo de dirección que requiere el proyecto educativo del centro el cual dirijo

Didáctica de la formación valoral

La formación de valores en la escuela es ineludible, porque aunque no se lo propusiera, estaría inculcando ciertos valores a sus alumnos, con la dinámica cotidiana que se construye en la interacción de los sujetos. La educación quedaría incompleta si no atendiera estos aspectos, en cierto sentido más importantes para el futuro de cada alumno que la adquisición de conocimientos.

La formación de valores en la escuela se da a través de las normas establecidas por la escuela misma e incluso aquellas no explícitas que le dan sentido a las relaciones interpersonales de los sujetos.

La escuela evalúa constantemente conocimientos, conductas y hábitos, los alumnos son evaluados desde que éstos pisan el umbral de la escuela, a través del esquema de valores propio de centro educativo, valores que ejemplifican los fines que la escuela pretende alcanzar.

El estilo de organización de la escuela, del aula y otros aspectos del “currículo oculto”, son factores determinantes en la formación de valores. La organización del plantel, sus normas, la estructura de la autoridad y la manera en que se toman las decisiones condicionan las relaciones entre alumnos, maestros y directores, las cuales manifiestan los valores más apreciados por la institución.

Uno de los aspectos mas importantes de la oferta educativa del Colegio de Enseñanza Froebel, en el cual me desempeño como directora es la enseñanza de valores, es por eso que con la intención de conocer como se enseñan los valores en breve, presento los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada con motivo de la asignatura en didáctica de la formación valoral que curse en el último semestre de la maestría en gestión directiva de instituciones educativa.

En la investigación realizada participaron dos observadoras externas y yo, se aplicaron encuestas y se realizaron registros de observaciones de los grupos de tercero, quinto y sexto los cuales se seleccionaron al azar, de donde se obtuvieron los siguientes resultados.

En primer lugar de acuerdo a los resultados de las encuestas, se determinó que no existe un enfoque teórico único para propiciar valores, reconociéndose cierto eclecticismo en las acciones que mencionan las maestras para la enseñanza en este rubro, se puede observar un enfoque voluntarista prescriptivo, considerando al adulto como modelo clave en la formación valoral, centrándose en valores universales que son consensuados en el ámbito de la escuela, particularmente en el salón de clase, que fue el centro de nuestra observación.

Aparecen también elementos del enfoque de la falsa neutralidad, donde se atribuye al niño la posible elección de la consecuencia de sus acciones, sin embargo,

al final la maestra es la que determina las “sanciones”, lo que manifiesta una clara contradicción entre el discurso y las acciones que menciona.

El enfoque adoctrinador aparece en una de las entrevistas donde la docente considera que lo más importante para la formación de valores, es que todos trabajemos de igual forma para poder reflejar lo mismo.

De igual forma se realizaron observaciones en los salones de clases para conocer si se propicia o no la reflexión valoral en diferentes momentos que viven los niños en la escuela, la consistencia con que son puestas en prácticas las reglas y los vehículos utilizados, de donde obtuvimos los siguientes resultados:

La maestra de tercero propicia que las normas se vivan de manera implícita, y se observa un claro código de convivencia interna, genera experiencias de aprendizaje a través de secuencias de reflexión, considera los conocimientos previos y contextos socioculturales de los alumnos lo que promueve y facilita la interacción de los alumnos y ella.

El tipo de actividades planteadas favorecen el intercambio, que garantiza el respeto por las personas y propicia la autonomía moral. Es muy visible el trabajo en valores implícito de este grupo, ya que se ve reflejado en todo momento.

La maestra de sexto, tiene una estructura más rígida en el desarrollo de las normas en el salón, las cuales se cumplen porque así fueron establecidas, no permite la reflexión al momento que se dan los hechos y los niños responden en automático a las necesidades del grupo, pese a las normas y la estructura de responsabilidades que hay en el mismo, no se refleja el análisis de situaciones problemáticas.

En la clase de quinto se ven dos aspectos muy marcados, por un lado se propicia que los niños expongan sus argumentos sobre algunos temas donde es posible generar secuencias de reflexión, sin embargo la maestra desaprovecha situaciones claves de tipo valoral, donde pudiera hacerse un alto y dedicarle tiempo, y por otro lado puede observarse que las normas en el salón, no son trabajadas desde el análisis, sino desde la imposición.

Durante las observaciones se presentaron diferentes hallazgos que se rescatan a continuación y que nos permiten comprender la dificultad que tiene el tema para ser trabajado en la institución de referencia.

En primer lugar, la didáctica valoral, está siendo desarrollada como algo obligatorio, que llega desde las autoridades. Las estrategias de enseñanza se diseñan a partir de calendarios que envía la SEP, reglamentos internos, acuerdos escritos en los salones que son tomados con carácter obligatorio, no como parte del accionar diario, es decir como normas implícitas.

Los niños hacen las cosas porque se deben hacer, sólo encontramos una maestra que propicia de manera efectiva la reflexión. Mientras que otra, le da un exacerbado peso al cumplimiento de las normas y reacciona sancionando ante la trasgresión de ellas, en lugar de anticiparse a señalar su cumplimiento. En el caso de la maestra de quinto, actúa de manera combinatoria ante el cumplimiento de normas que se deben seguir sin mayor explicación, mientras que en otras ocasiones se vive la reflexión.

Es evidente que todo el tiempo surgen cosas dentro y fuera de los salones, que si nos detenemos a tratarlas, serían de una riqueza valoral excepcional. Sin embargo, la necesidad por cumplir con lo pactado en los programas educativos, pesa más, problema que no sólo está al interior de la institución, sino que se ve claramente desde las políticas educativas, que priorizan la cantidad por sobre la calidad.

En el caso en particular del Colegio de Enseñanza Froebel, puede observarse la carencia de un proyecto común, que favorezca el trabajo en equipo, de tal manera que podemos ver desarticulación en las acciones de las docentes, que por un lado se remiten a historias personales y por el otro carecen de estrategias de discusión e intervención en este campo.

Las secuencias de reflexión valoral que implican para toda la comunidad educativa orientar situaciones que permitan el razonamiento de los alumnos, a partir de su conjunción con los contenidos curriculares, no están siendo abordadas como tal, sino como situaciones esporádicas. No alcanza la profundidad que requiere como tema, y ante lo complejo, la reacción más rápida es “lo dejamos de lado” o “no lo vi, no lo escuché”. Y la mayoría de los docentes, se convierten en vigilantes del cumplimiento de las normas, sin considerar la consistencia de las mismas.

Se visualiza como muy claro las normas explícitas, ya que eso se vive y respira. Sin embargo es claro que las reglas en automático no permiten que se genere

el proceso de reflexión correspondiente, ni que se incorporen como parte de la convivencia del alumno, es decir que le permita reflejarlo desde las acciones cotidianas, en tanto que las normas implícitas pasan inadvertidas y se interpretan de diferente manera en todos los docentes además aparece una inconsistencia en su aplicación, producto de la diversidad en la interpretación observada, mientras que los vehículos utilizados para la enseñanza de valores son en su mayoría de tipo afectivo, la maestra alude a algún malestar como sentirse triste cuando el niño no hace lo esperado, confiando que el niño cambie su actuar.

Actualmente la escuela tiene necesidad urgente de evaluar desde el colegiado la forma en que se aplica la didáctica valoral, para hacer los cambios pertinentes. Por tanto es imprescindible consolidarse como tal, y establecer un proyecto común en la formación valoral, que responda a las necesidades del contexto y le permita a los alumnos y maestros crecer juntos en una ética autónoma basada en principios universales.

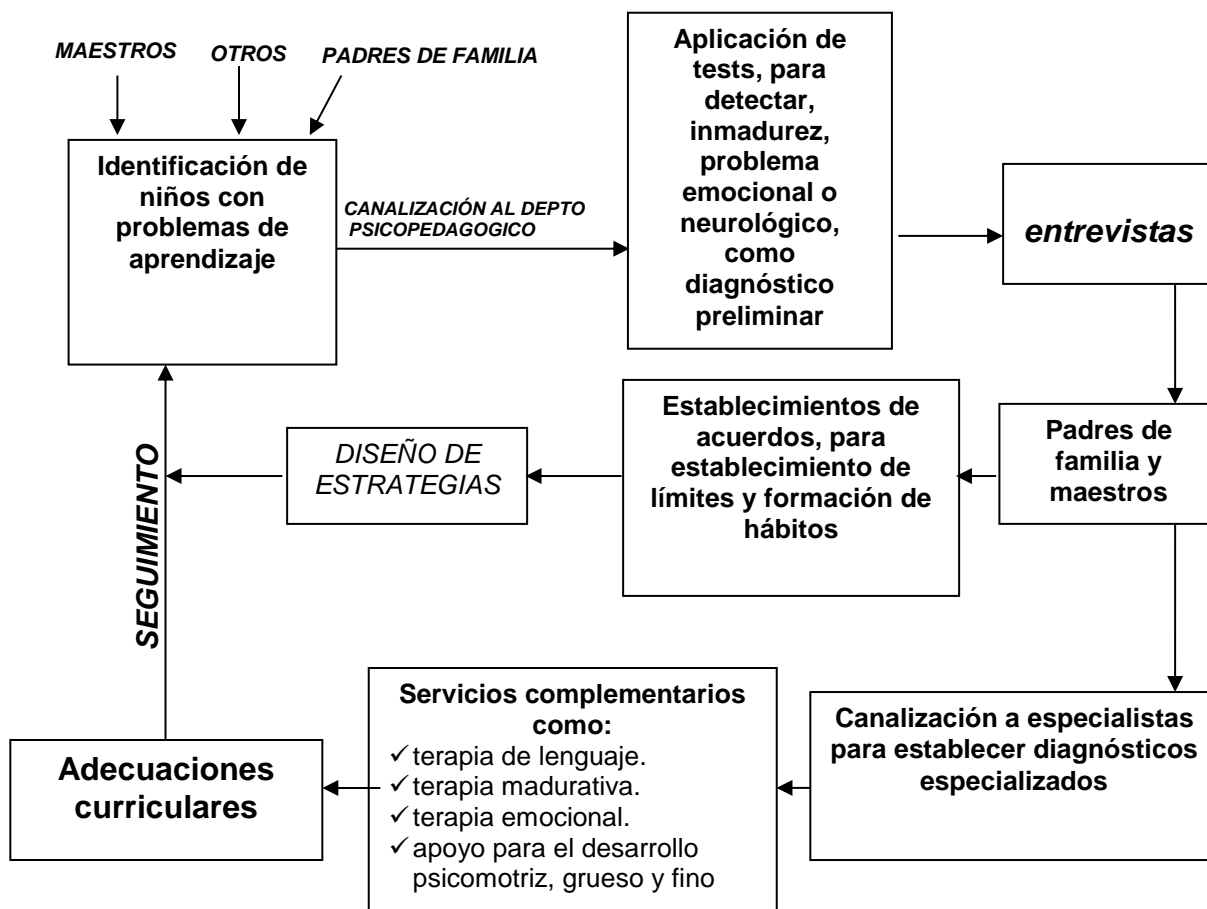
Atención a la diversidad

En la asignatura de atención a la diversidad se elaboró una propuesta de trabajo para atender este rubro, contiene algunos elementos teóricos sobre la educación especial, y una propuesta sobre el manejo de niños con necesidades educativas especiales, en el Colegio de Enseñanza Froebel, A.C. misma que pretende constituirse en el punto de partida para sensibilizar a la comunidad educativa, sobre la imperiosa necesidad que demanda los postulados, de democracia, justicia y el derecho de todos los seres humanos a tener una igualdad de oportunidades para lograr un desarrollo integral y armónico que le permita una vida con calidad, a niños con algún problema o trastorno, que les impida el aprendizaje de acuerdo a las expectativas que de el se tienen y de acuerdo a su edad y desarrollo.

Sin embargo para lograr su cometido es necesario, establecer un proceso, continuo, completo y sistemático, que facilite la detección oportuna y el seguimiento continuo de niños con necesidades educativas especiales, en donde no solo la escuela este involucrada, sino también los padres de familia y mas aún la comunidad entera.

La propuesta para hacer del Colegio de Enseñanza Froebel A.C. una escuela inclusiva se basa fundamentalmente en establecer un flujograma de atención, que permita la detección oportuna, el tratamiento y seguimiento adecuado de los niños con necesidades educativas especiales, el cual a continuación se presenta.

Flujograma de atención para niños con necesidades educativas especiales.



Sin embargo para que este flujograma de atención funcionara fue indispensable diseñar un programa de capacitación docente, para sensibilizar a los maestros en la aceptación de los niños con necesidades educativas especiales y brindarles algunas herramientas básicas para detectar requerimientos de educación especial dentro del aula regular.

A manera de conclusión puedo mencionar que durante el trayecto de la maestría en gestión directiva de instituciones educativas fue posible introducir cambios en los aspectos estructurales y organizativos así como en los procesos que se dan al interior de mi centro escolar, gracias a los aportes teóricos, asesoría de los docentes que guiaron el proceso y el intercambio de experiencia que se propicio durante el trabajo presencial.

Finalmente es preciso señalar que los cambios determinantes en la institución educativa y que producen mejora, tienen su origen en los propios actores, que tienen que vencer una serie de retos, para ser creativos y producir nuevas prácticas que impacten la calidad de la enseñanza.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

El funcionamiento de la escuela tiene un impacto significativo en los resultados escolares, el cual está asociado a ciertas características que pueden ser incluidas en el concepto de identidad institucional. Este concepto se asocia con lo que algunos denominan clima institucional, que está determinado por las prácticas cotidianas entre los actores educativos. A las organizaciones escolares no sólo las define la enseñanza, sino que confluyen en ellas una serie de factores, como el tiempo, los actores y sus relaciones, la distribución del poder, la vida fuera del centro, la disciplina, que constituyen influencias sutiles derivadas de funcionamiento colectivo de la comunidad escolar.

En consideración de anterior, el trabajo realizado hasta ahora muestra los cambios que ocurrieron en mi forma de pensar y de actuar, lo que hizo que en mí se desarrollara una parte sensible que me permite estar más en contacto con las personas y ser menos rígida en mis juicios y apreciaciones y por ende en mi forma de desempeñarme como directora. Además durante el transcurso de la maestría en gestión directiva, a partir de la adquisición de elementos teóricos y prácticos, fue posible desarrollar habilidades directivas a través de la confrontación de mi historia personal, habilidades y expectativas personales con las institucionales, y me llevó a darme cuenta de cómo la gestión directiva está teñida de las características personales del director e impacta de significativamente en la vida escolar. En mi caso, la gestión directiva se convirtió en un espacio de constante construcción y reflexión de aspectos personales y profesionales que me llevaron continuamente del desequilibrio a la homeostasis y viceversa, por todas las implicaciones que esta tiene y los diversos escenarios que día a día plantea.

Sin embargo, para propiciar dichos cambios fue importante tomar en cuenta las características propias de mi centro de trabajo, tales como el nivel socioeconómico de la comunidad educativa, las relaciones interpersonales entre los sujetos, el estilo directivo, los valores que promueve entre otros, todo esto con la intención de que estos cambios tuvieran gran impacto en las prácticas que se dan al interior de la escuela y más aún al interior de las aulas.

Un aspecto importante que en este trayecto observé fue el cambio de mi estilo de gestión directiva de un estilo autocrático por uno más democrático, aún a pesar

de mi resistencia; este cambio provocó en los docentes una participación mas activa y comprometida en los procesos de aprendizaje y en la generación de nuevos proyectos, así como una mayor disposición de los padres de familia para participar con la institución en la creación de condiciones que nos lleven a lograr los fines educativos que se pretenden.

Tanto la concepción como la práctica de la gestión de centros escolares modificó mi desempeño como directora a través del cambio en mis esquemas de pensamiento y actuación, por todas las implicaciones en la reestructuración de los sistemas educativos y la cultura de transformación educativa que plantea, la cual surge de la escuela misma y cuyas características primordiales se agrupan en nuevos paradigmas de la siguiente manera:

- ✓ ***El paradigma del cambio.*** En la medida en que el mundo está cambiando radicalmente, en el sistema educativo, y en la escuela, la adecuación y la adaptación parecen rebasadas.
- ✓ ***La escuela como unidad de cambio.*** La escuela es la base del cambio, porque es donde las demandas educativas de la sociedad se manifiestan originalmente y donde se concretan las expectativas de aprendizaje que supone la reunión de un maestro y un alumno.
- ✓ ***Las autoridades centrales son corresponsables del cambio.*** La escuela parte de un sistema y no está sola; necesita el soporte de las autoridades centrales y de que dichas autoridades cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros se pueden solucionar mediante la cooperación entre escuela y autoridades centrales.
- ✓ ***Las necesidades reales.*** El mejoramiento de la escuela y del sistema educativo sólo se logrará si se atienden prioritariamente las necesidades de los estudiantes.

Teniendo esto en consideración reestructuré y di sentido a las actividades administrativas articulándolas con las actividades pedagógicas, primordiales en la escuela, para hacerlas más eficientes, lo que trajo consigo la delegación de tareas entre mis colaboradores, generando espacios de participación y una distribución de autoridad y responsabilidad más equitativa, todo esto en conjunto con la integración,

coherente y reflexiva, y la práctica de las siguientes propuestas, dio paso a los cambios que, uno a uno, se gestaron:

- ✓ La participación comprometida y responsable, ya que a través de ella los sujetos educativos y la comunidad asumen tareas correspondientes a los objetivos que proponga la escuela.
- ✓ El liderazgo compartido: los directores deben estar preparados para delegar y compartir papeles distintos dependiendo de las acciones que se establezcan en los proyectos escolares.
- ✓ La comunicación organizacional, la escuela y la zona y sector escolar se vuelven instancias idóneas para concretar los objetivos de la gestión.
- ✓ El espacio colegiado que facilite la construcción, sustentada en el diálogo, de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable y organizada.
- ✓ El proyecto escolar como medio viable para concretar ideas, retos y objetivos que las escuelas y la zona consideran pertinentes para enfrentar conjuntamente los problemas educativos.

Ahora bien, el director tiene un papel importante en la gestión por el rol que desempeña al crear las condiciones de cambio y legitima los últimos, lo que implica enfrentarse a fenómenos de resistencia, poder, toma de decisiones, influencia y relaciones humanas. La idea de gestión que tienen los integrantes del colectivo educativo determina el modo de lectura, abordaje e intervención sobre la escena institucional.

La gestión no es hacer sino hacer-con, lo que denota una dimensión social, e intersubjetiva de la gestión y está encaminada a diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen los procesos organizacionales y a generar las condiciones necesarias para establecer un diálogo productivo entre los integrantes que permita construir el futuro; la gestión como construcción de futuro implica un particular posicionamiento del director frente a la organización y el establecimiento de vínculos entre los integrantes de la misma, para lo cual es imprescindible instalar una cultura del liderazgo, identificar, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional, crear condiciones para desacomodar en busca del equilibrio, buscar alternativas por

caminos inexplorados y construir senderos para hacer que las cosas sucedan (Brandstadter, 2007, p.12).

Los proyectos que se construyeron a lo largo de la maestría en gestión directiva, encaminados siempre a la inclusión de todos los actores educativos, tuvieron la clara intención de impactar en la práctica educativa de los docentes del Colegio de Enseñanza Froebel para mejorar el proceso de enseñanza y propiciar los aprendizajes escolares contemplados en la educación básica y el proyecto educativo del centro.

Si bien los cambios se generaron en un primer momento desde la dirección por la resistencia al cambio que se suscitó entre los docentes debido a la prevalencia de determinadas prácticas educativas, posteriormente hubo cambios que se fueron generando en los propios docentes. Sin embargo, mantener la energía generadora de cambios implica un esfuerzo sostenido, que sólo es posible a partir del trabajo en equipo y de una función directiva que propicie la participación democrática, el respeto y el diálogo como elementos esenciales para propiciar un trabajo colegiado que nos lleve a la mejora continua.

Para concluir el presente trabajo es importante destacar que durante el curso de la maestría en gestión directiva, aún con el conocimiento, poco seguro en un inicio y más firme después, de lo que implica la gestión directiva y todas sus vicisitudes, existió un proceso de cambios en mi escuela, los cuales se han ido sumando sucesivamente gracias a las posibilidades que me dieron el conocimiento teórico, la asesoría de los docentes de la maestría y las experiencias compartidas de mis compañeros, así como la disponibilidad de los docentes de mi centro escolar, verdaderos actores del cambio. Si bien el camino no está concluido de ninguna manera, es cierto que puedo dar pasos más firmes y seguros en el aprendizaje conjunto que implica la gestión directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTÚNEZ, Serafín (1998). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona, Ed. Grao, 5ª edición.

ANTÚNEZ, Serafín (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, Edit. Horsori.

BORDAS, Inmaculada, et. al.(2000). *Evaluación de instituciones de educación formal: administración, organización y relaciones*. En Evaluación de programas, centros y profesores. Madrid, España, Edit. Síntesis. Serie Didáctica y Organización Escolar, No. 5.

BRANDSTADTER, Ariel (2007). *La gestión cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. Novedades educativas No 194 Febrero 2007

BURBLES, Nicholas (1999). *El dialogo en la enseñanza. Teoría y práctica*. Buenos aires, Lectora 12 Amorrortu Editores.

FRIGERIO, Graciela y Poggi, Margarita (comps) (1992).Las instituciones educativas Cara y Ceca elementos para su gestión. Argentina, Troquel, 5ª. Edición.

HUSEN, Torsten (1988).Nuevo análisis de la sociedad del aprendizaje. España, Paídos. Publicado en The Australian Journal of Education, vol. 16:2 págs. 125-135.

LATAPÍ, Pablo (2003). El debate sobre los valores en la escuela mexicana. México, Fondo de Cultura Económica.

LATAPI, Pablo(1996). Tiempo educativo mexicano II. México, Coedición de Universidad Autónoma de Aguascalientes y UNAM. Lectora 9.

LÓPEZ, Merino (s/f). *Relación entre director y la organización*. Tomado de: Pascual, Roberto: La innovación y el cambio. Madrid, Ed. Narcea.

MARTÍNEZ DE MUNGUÍA, Beatriz (1999). *Meditación y Resolución de Conflictos*. México, Ed. Paídos.

MC ALLISTER, Swap Susan (1993). *La participación de los padres y su relación con los logros de los niños*, CIODE. Referido en la participación de los padres de familia en la educación de Guido Flamey, s/f. CIDE.

RODRÍGUEZ, Combeller Carlos (1993). *El nuevo Escenario*. Guadalajara, Jal., Ed. ITESO.

TEJEDA, Fernández José (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos. España, Aljibe.

TRISTÁ, Boris y Hernández Rodolfo (s/f). *Liderazgo académico*. México, UAM.

Documentos.

INEGI (2000). Censo General de Población y Vivienda. México INEGI 2001.

JUZGADOS MUNICIPALES DE ZAPOPAN, (2008). Incidencia delictiva 2007-2008. Zapopan, Jalisco.

TEST PERSONAL PARA EVALUARSE COMO ANIMADOR, tomado del libro "*Los equipos docentes*" de Delaire y Ordroneau (1991: anexo 2) y que titulan "Test personal para evaluarse como animador". En Guía de Autoestudio Trabajo Colegiado.

REGLAMENTO ESCOLAR, (2004). Colegio de Enseñanza Froebel.

ANEXOS

Test personal para evaluarse como animador

El test comporta doce preguntas, cada una de las cuales se refiere a una situación precisa y propone tres respuestas. Hay que situarse en el tipo de respuesta que mejor se ajuste al propio comportamiento natural (una respuesta por pregunta). Una reja de interpretación de resultados sigue a la serie de preguntas.

Las situaciones reales son en general más complicadas que las evocadas por el test. Esperamos, sin embargo, que este test indicativo pueda ayudar a cada cual a situar sus propias tendencias y, por ese mismo hecho, a prepararse mejor para el rol de animador del grupo. A condición, que quede claro, de responder con la mayor sinceridad posible. De todas formas, no se trata de hacer un cuadro de honor, sino de conocerse mejor a sí mismo.

1. Antes de una reunión tiendo a:

1. Preparar y prever todo hasta el menor detalle.

2. Preparar un marco general de encuentro.

3. Contar ante todo con el grupo.

2. Al principio de la reunión tiendo a:

1. Indicar al grupo la vía que convendría seguir.

2. Proponer varias vías al debate y elección del grupo.

3. Dar confianza al grupo para que encuentre por sí mismo su propia vía.

3. Ante ideas firmemente opuestas a las mías, tiendo a:

1. Aferrarme a mis ideas de forma firme y a veces agresiva o apasionada.

2. Continuar discutiendo para profundizar en los puntos de vista de cada uno.

3. Dejar a cada cual la libertad.

4. Cuando alguien critica directamente lo que yo he dicho o hecho, tiendo a:

1. Tratar de persuadirle de que tengo razón.

2. Plantearle preguntas o devolver a todo el grupo la pregunta para precisar.

3. Dejarle hablar y luego pasar a otra cosa.

5. Cuando el grupo toma una dirección diferente a la decidida por el conjunto del grupo al principio, tiendo a:

1. Hacer volver rápida y firmemente al grupo a la vía prevista sin más discusión.

2. Recordar al grupo sus primeras opciones para que se resitúe.

3. Dar confianza al grupo sin intervenir.

6. En un grupo, generalmente tiendo a:

1. Decir lo que pienso, desde el principio, independientemente de lo que piensan los demás.

2. Esperar el momento más favorable para la marcha del grupo, teniendo en cuenta mis ideas y las expresadas por los otros.

3. Expresarme como me sale, según el humor del momento.

7.- En una reunión tiendo a considerar un conflicto como:

1. Un mal momento que hay que resolver lo más rápidamente posible llamando con firmeza al grupo al orden.

2. Una reacción de grupo normal, que hay que vivir sin escamotearla, aun cuando sea efectivamente dura.

3. Una cosa que se arregla por sí misma.

8.- Ante un silencioso en el grupo tiendo a:

1. Interpelarle directamente para que hable y que el grupo sepa lo que piensa.
2. Estar atento para reanimarle en el momento oportuno, pero sin forzar.
3. Respetar su silencio, sin concederle una atención especial.

9.- Para conocer la opinión del grupo sobre una cuestión, tiendo a:

1. Utilizar con frecuencia la mesa redonda donde todo el mundo puede expresarse.
2. Relanzar la cuestión de diversas maneras a los distintos miembros del grupo.
3. Dar la palabra a aquellos que más se expresan, considerando que cada cual puede expresarse si quiere.

10.- En la búsqueda de los objetivos propuestos, incido primero:

1. Sobre el sentido de responsabilidad del animador, pues él es el principal responsable.
2. Sobre el sentido de responsabilidad de cada miembro del grupo, aun cuando esto lleve tiempo hasta que cada uno se sienta responsable del grupo.
3. Sobre el sentido de responsabilidad de los líderes naturales del grupo, que los demás acaban siempre por seguir.

11. Siento la evaluación como:

1. Un momento difícil que no conviene prolongar demasiado, y que debe centrarse únicamente sobre los resultados objetivos alcanzados por el grupo.
2. Un momento difícil posiblemente enriquecedor, que debe centrarse a la vez sobre los resultados logrados y sobre el funcionamiento interno del grupo.
3. Un momento cuya utilidad no veo.

12.- Si la tendencia del grupo lleva a resultados diferentes de los que he previsto, tiendo a decirme:

-
1. Es un fracaso.
 2. Corresponde tal vez mejor a las verdaderas necesidades del grupo.
 3. Es una lástima, pero es así.
-

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

- las respuestas 1 indican una tendencia a animar de una manera autoritaria;
- las respuestas 2 indican una tendencia a animar de una manera democrática;
- las respuestas 3 indican una tendencia a animar de una manera bonachona o laissez-faire.

Si usted tiene

De 10 a 12 atención, autoritarismo peligroso
respuesta 1:

De 6 a 9 vigile bien sus tendencias profundas a querer llevarlo todo
respuestas 1:

De 1 a 5 Cierta tendencia autoritaria que conviene vigilar
respuestas 1:

De 10 a 12 Animador democrático total
respuestas 2:

De 6 a 9 Tiene usted en la mano los buenos triunfos para animar al grupo
respuestas 2: democráticamente

De 1 a 5 Todavía le queda camino para animar de manera democrática
respuestas 2:

De 10 a 12 Está usted en pleno laissez-faire y no desempeña su rol de
respuestas 3: animador

Test personal para evaluarse como animador", tomado del libro "*Los equipos docentes*" de Delaire y Ordroneau (1991: anexo 2) y que titulan "Test personal para evaluarse como animador". En Guía de Autoestudio Trabajo Colegiado.